打造互联网思维



商战
电商时代
要么加入，要么死亡
移动的帝国
日本移动互联网兴衰启示录
UNIQLO
大师轻松谈
高效的上网整理术
大师轻松谈
沸腾十五年

目　录


商战
电商时代
要么加入，要么死亡
商战之电商风云
大型系列纪录片 同名图书
吴晓波 总策划
周兵 总导演
深度对谈

目　录

当电子商务改变中国

吴晓波

著名财经作家、“蓝狮子”财经图书出版人

如果一定要为近十年的商业发展找一个关键词，那无疑是“电子商务”。

大概在十年前，面对当当、卓越等网上书店以挑战者的姿态出现，传统的出版商和渠道首先是不屑，继而是愤怒，再接着就是惶恐不安，我记得不少人在不同场合都忧心忡忡地表达了同样的意思：“它们这是在毁掉出版业！”而到今天，出版业没有被毁掉，反而网络书店的销售已差不多占到整个行业的半壁以上，再无一家出版机构会无视、轻看网上销售的力量，也不再如临大敌一般。

这仅仅是我所熟悉的小小的出版业所发生的情况，感同身受，切及体肤，而眼见耳闻之处，则是其他领域因电子商务所带来的更为猛烈的变化。

雅戈尔曾经是国内最大的衬衫生产商，它在新疆拥有自己的棉花种植基地，在全国各地开设了几百家的连锁店，它能在一天之间销售上万件衬衫。然而，这一纪录却被一家叫做PPG的电商公司轻松打破。

几年前，我到尚未倒闭的PPG做调研时，一位工作人员告诉我，他们一共只有几十个人，一天可以销售上万件衬衫。令人咋舌的是，它没有棉花种植基地，没有生产车间，甚至没有一家实体店铺，仅仅是依靠

线上销售，便在短短时间内完成了雅戈尔十几年才达到的销售目标。

在几年前，我们还会像说起神话般说起这一切，而今天我们已经习以为常，那么这一切到底是怎么发生的？到底哪些因素构成了电商“摧古拉朽”的伟力？这便是本书要向读者们介绍的。从模式、用户、价格、物流、品牌、资本、大数据等方面，本书对电子商务这个“日渐熟悉的陌生人”进行了解读。相信每个人读罢，都会因某些内容引发无限的震撼与感喟。

然而，电子商务乃至互联网经济仅仅只是一种新的商业形态吗？对传统产业而言，电子商务只意味着一种纯粹的破坏性力量？又或者，是电子商务改变了人们的消费习惯，还是日渐成熟和多元的消费习惯推动了电子商务的蓬勃发展？

在今天，这些追问都有其价值且显得十分必要。甚至，我们应在更大的层面看待电子商务乃至互联网对中国经济的影响。

1中美企业站在同一起跑线

我时常想，在互联网经济时代，中国是幸运的。因为当互联网这波趋势来临之时，中国的企业没有错过这班车。当雅虎、亚马逊在美国诞生之时，仅仅过了几年，中国的阿里巴巴、腾讯等日后的互联网代表公司便也应声而至。这使得中国企业第一次与美国企业站在了同一起跑线上。在今天移动互联网大潮来临时，中国企业甚至稍稍占得了一定的先机。

这意味着，今天我们在中国目睹的一切电子商务行为，都是具有开创性意义的，不再像以前，我们跟在美国的后面亦步亦趋。同时，也意味着从今而后，中国的互联网公司从一开始就要面对世界级的竞争，从

某个角度来讲，这可以算作中国商业进步的一个体现。

2对传统行业的改造

长期以来，中国经济的崛起依赖的是廉价的原料和劳动力建立起来的制造能力，然而“中国制造”在近几年，特别是2008年全球金融危机之后遭遇到巨大挑战，中国经济的增长不得不转回到启动庞大的内需市场上。而回到国内市场后，面对的一系列问题就是：如何找到目标消费者，如何构建渠道，如何打造品牌？对于一些新兴公司来说，最好的选择自然就是“电子商务”。

任何一个传统行业，在今天都要思考的一个问题就是：我如何跟互联网建立联系？如何利用互联网更准确地找到我的目标消费者，如何把我的产品和服务传达到消费者的手上，如何根据消费者的建议进行改进。在这个意义上，电子商务浪潮是中国摆脱“廉价制造”标签，真正实现产业转型升级的大好时机。

3引发基础服务性领域的变革

随着年轻一代的成长和消费习惯的日益成熟，人们在希望买到更多更好商品的同时，也希望能获得更优质的服务，这个“服务”是广义的，包括更安全、更快速的投递，更便捷、更人性化的支付，这些切实的需求原本看上去都属于电子商务无力撬动的领域。

然而，我们确实不能低估电商所带来的连锁效应。不难看到，随着电子商务的蓬勃发展，传统的快递、支付到今天都实现了大的飞跃。在前一段时间，互联网金融领域也成为各界关注的焦点，依照这种发展趋势，其未来大可期许。

毋庸置疑，这是电子商务的时代。但是需要强调的是，电子商务的发展仍然要恪守基本的商业准则：要坚持向客户提供优质的产品和服务，要重视核心能力的构建，要注意防范快速成长过程中的各种风险……在电子商务的浩荡大潮中，成功的案例不少，而失败的更多，当然，这是另外一个值得总结的课题了。

在我看来，商业上没有新的事物，有的只是对过去事物的重复。即便电商，也不例外。

是为序。

第一章要么电子商务，要么无商可务

这是一个物质极大丰富的年代，也是一个商业空前繁荣的时代。

当万千商品被小小的屏幕一网打尽，当电脑前的手指代替了逛街的脚步，当快递员的车轮免去了购物时的舟车劳顿，人类延续几千年的商业行为正在发生着前所未有的改变。

互联网，正在构建起一个新的商业时空。电子商务，正在开启一个新的商业时代。

电子商务是一种生活方式

2013年11月11日，这注定是一个让人刻骨铭心的日子。

早在11月10日23点，杭州西溪天猫新总部的大屏幕前，人们在等待着11月11日零点的到来。零点55秒，天猫支付宝交易额超过1亿；6分零7秒，交易额超过10亿；13分22秒，超过20亿；13小时39分，超过200亿……

如果说2012年“双十一”天猫创造的191亿元营业额就被看作天文数字的话，那么2013年的数字则更为惊人—— 350.2亿元。据说，这还是天猫内部有意控制的结果。

这是一个神话般的速度。

当然，这一天其他电商也在虎视眈眈。就在11月11日当天，京东商城将LOGO定为“天狗”，开始了与“天猫”的第一次大规模交锋。

就在“天狗”和“天猫”大战正酣的时候，位于上海宝山区的易迅总部，两条标语极为醒目：“打猫狗指挥中心”，“打死天猫，干死京东，挑战亿元订单”。腾讯旗下的这家电子商务网站也玩起了江湖中的打狗棒法，正式向“天猫”“天狗”发起进攻。



◆ 2013年11月10日23点，杭州西溪天猫新总部， 人们在等待着零点的到来。



◆ 350亿，又一个“双十一”奇迹。





◆易迅网的战斗标语。

天猫、京东和易迅网，只是 “双十一”价格战的主要参战者，这一天，中国数以千计、数以万计的电商们纷纷卷入这场现代商业战争之中。

电子商务远不像我们想象中的那么轻盈、那么优雅。电商之间的物流战、价格战此起彼伏、血流漂橹。它的激烈、它的惨烈，毫不逊色于

人类商业史上的任何一场战争。

互联网在改造我们思维和生活的同时，电子商务作为互联网经济的核心形态，正以前所未有的姿态向所有商业活动发起摧枯拉朽式的猛烈攻击。

电子商务对现实生活的穿透力，不仅仅表现在天文数字般的商业数据上，更表现在对公众消费习惯的强大颠覆上。

在大兴安岭深处，有一个名为“敖鲁古雅鄂温克族”的古老民族。这个只有243人的民族，在气温最冷达到零下50多度的极端条件下生存，终日与驯鹿为伴。迄今为止，他们中的很多人仍保持着最原始的生活方式，被称为“中国最后的狩猎部落”。

2003年，一部分鄂温克人以生态移民的方式进入内蒙古根河市的定居点。而另一部分人坚持留在森林之中，继续着原始的生活方式。其中包括92岁的玛丽亚索老人，她是鄂温克族里最为年长的一个，被很多人尊称为“老酋长”。

然而，原始的生活方式已经在不知不觉中与现代生活发生着碰撞。

2013年11月11日，玛丽亚索的长孙何勇，鄂温克族定居点的乡政府工作人员，趁着这一天的大促销，帮助祖母从网上购买了一条红色的围巾。

三天之后，快递员将包裹送到了根河市的鄂温克族定居点，送到了玛利亚索的长孙何勇的手中，随后何勇把围巾带到了山上的祖母的面前。

这是当今社会最原始的生活方式与最领先的商业形态之间的一次碰

撞和融合。三天之内，一条跨越2000多公里的围巾，让跨越几千年的两种生活方式进行了一次闪电般的“时空对话”。

手指一点，足不出户，就可以买到东西，这是在原始生存环境之下的玛利亚索老人做梦都无法想象的场景。

今天，电子商务已经成为我们的一种生活方式。无论是身居闹市，还是地处偏远；无论是吃穿住行，还是交友婚恋，我们都能感受到电子商务的便捷、迅速与神奇。就连玛丽亚索的后人们也开起了网店，将他们的鹿产品放到了网上售卖。

网络购物已经成为我们生活中的一种DNA。越来越多的人，逐渐从犹疑不定的网络购物怀疑者，渐渐步入坚定支持者的行列。《2012年度中国网络零售市场数据监测报告》显示，我国网络购物用户规模达到2.47亿人，平均每6个人之中，就有1个是网络购物者。仅2013年11月11日这天，涌进天猫的网购用户就达到1.88亿人次。

中国的电子商务，正在以其独特的购物体验疯狂地从传统零售业中争夺用户。用户从传统零售业倒戈的概率有多大，大部分电商都很自信。在阿里巴巴创始人马云看来，这个时代已经到了离不开电子商务的地步，“你今天一定要用电子商务，用互联网的思想和互联网的技术，去解决你现有的商业中发生的问题”。



◆中国最后的狩猎部落：敖鲁古雅鄂温克族。



◆92岁的玛丽亚索老人，鄂温克族的“老酋长”。



◆“双十一”这一天，在孙子的帮助下，玛丽亚索老人从网上订购了一款红色的围巾。

电商神话

2013年11月11日“光棍节”这一天，天猫淘宝350.2亿的交易额超过了香港“购物天堂”一个月的零售总额。

2013年全年中国电子商务零售市场交易规模超过1.3万亿元人民币，相当于中国一个中等省份全年的GDP 总额。

电商基因：是电，还是商？

电商的基因是“电”还是“商”？“电”，即互联网的快捷、便捷性。电子商务没有实体店铺，不必依赖传统销售渠道，但并不意味着就可以轻装上阵。而“商”侧重于重供应链控制、物流管理等。从事电商的人往往热爱创意，喜欢追寻模式，多是在“电”上做文章，忽略了“商”的因素——价格、服务、品类等，因而导致盈利困难。

所以，“电”与“商”不能分家，电子商务既需要互联网，又需要商业运作。

电商革命：颠覆一切商务模式

2012年12月18日，中国年度经济人物颁奖典礼的现场，同时获奖的王健林和马云，设了一个“亿元赌局”。王健林称：“2020年，10年后，如果电商在中国零售市场，整个大零售市场份额占50%，我给他一个亿，如果没到他还我一个亿。”

这个豪赌，源于王健林和马云在颁奖典礼现场进行的一场激烈辩论，他们辩论的主题是：电商能否取代传统的实体店铺。王健林和马云，一个在实体店铺领域打拼多年，一个在虚拟的电子商务平台上长袖善舞。一个亿的豪赌，是两个商业大佬间的较量，更是传统商业和电商之间的比拼。

王健林和马云一个亿的豪赌昭示着这样一个事实：电子商务已经成为一种席卷全球的商业形态，正在对传统的商业模式进行着一轮又一轮的冲击和颠覆。



◆2012中国年度经济人物颁奖典礼，马云和王健林设下亿元赌局。

2012年11月19日，美国亚马逊总部的员工收到了一本《财富》杂志，这期杂志的封面人物是他们的老板——杰夫·贝索斯。在2012年度商业人物50强的名单中，贝索斯高居榜首。这一期《财富》杂志的封面文章为“破坏之王贝索斯”。

作为拥有1000亿美元资产的大公司的CEO，贝索斯十几年来用电子商务这种新的商业模式颠覆了传统的零售业，进而改变了人们的购物习惯和消费方式。

杰夫·贝索斯曾表示：“我们寻求的不是破坏，而是创新，但是有时候，成功的创新却会造成破坏。”贝索斯口中的“破坏”，未必就是贬义词，或许用“颠覆”替代更为准确。



◆破坏之王贝索斯。



◆贝索斯成为《财富》杂志封面人物。



◆　　梅西百货总裁肯特·安德森认为电子商务和实体商务会齐头并进。

关于电子商务的颠覆性本质,《创业家》杂志总编辑兼社长牛文文一语中的，“电子商务的本质背后是颠覆传统商务”。

学者荆林波从经济学的角度分析，认为电子商务是一场革命。“电

子商务它是一个革命，它不仅是对生产力的一个变革，更主要是对生产关系也会产生变革”。

阿里巴巴副总裁梁春晓则从公众的角度，给出了更为平实的评价，“电子商务这十多年的发展，就是一个不断地颠覆人们的想象，不断来让你觉得，哎呦，这个电子商务原来还能这么做，就是这个过程”。

面对电子商务的冲击，传统的零售业并未坐以待毙，零售业的巨无霸们纷纷调整战略。美国的沃尔玛、梅西百货，中国的苏宁、国美，在实体店的基础上，纷纷推出在线服务，他们用电子商务的方式回击电子商务的冲击。

对于很多传统产业来说，不是要不要做电子商务的问题，而是如何做电子商务的问题。美国梅西百货总裁肯特·安德森（Kent Anderson）表示“电子商务和实体商务会齐头并进，由消费者来决定要在哪里进行购物”，而沃尔玛也决意顺着潮流走，“我们对电子商务的发展感到很兴奋，它正在快速发展，我们希望它在沃尔玛所占的份额能越来越大”。美国新蛋集团则认为，作为电子商务的后来者，他们可以通过发展特色化体验，在市场中与亚马逊竞争。

沧海桑田的变化，不过二十年的时间。只有短短二十年历史的电子商务，正在让人类几千年来做生意的方式，发生着前所未有的改变。

电子商务是一股潮流，也是一场革命，正撬动着我们所能想象的所有商业的边界，而这一切都源于二十年前一个名叫贝索斯的华尔街金融高管的奇思异想。

“亿元豪赌”番外篇

2013年11月11日，又是一年光棍节，马云再次受到公众媒体的关注。 当被问起去年他跟王健林的“亿元豪赌”时，马云这样回答——“大家记住，2020年王健林如果赢的话，是我们这个社会输了，是我们这代年轻人输了”。 “ 如果2020年房地产（商业地产）仍旧占领中国大半江山，说明我们的经济转型没有做好，说明我们这代人的努力不如他们上一代人，我们必须赢，不管是不是我们，是不是我，我相信我们这一代会做得很好。”

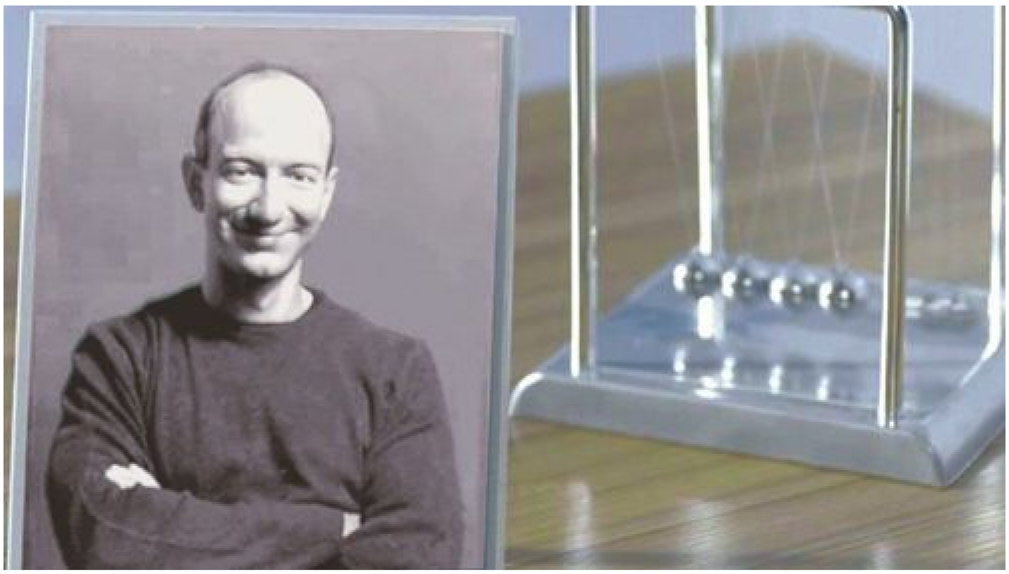
新蛋网

新蛋网成立于2001年，总部位于美国南加州，网站主要从事电脑、消费电子、通讯等3C产品的网上销售。在美国，它销售的商品种类高达55000种，已经是全美规模最大的IT数码类网上零售商之一。

“ 新蛋New egg”：象征着新生和孕育无限潜能，蕴含创始人通过电子商务实现零售业变革的美好愿景。

亏钱——贝索斯的秘密武器

1994年夏天，美国华尔街一家金融公司的办公室里，一位30岁的年轻人陷入沉思，他把自己这次思考的时间限定为48小时，48小时之后，他将在“辞职还是不辞职”之间做出一个艰难的抉择。



◆贝索斯的“48小时抉择”。

他叫杰夫·贝索斯，当时是纽约银行家信托公司史上最年轻的副总裁，年薪过百万。让杰夫·贝索斯在辞不辞职之间做出艰难抉择的原因，是当时风靡全球的互联网热潮。他意识到，网络使用正在全球范围内快速发展，这就像一记警钟，提醒他世界正在发生变化。

互联网热潮正在让这个世界发生着巨变，贝索斯看到了网络上蕴含的商机，他要在互联网上卖图书，将互联网和商业联系在一起，这是一种前所未有的商业模式。但是，一边是华尔街令人羡慕的工作，一边是史无前例的一次冒险和尝试，贝索斯左右为难。于是，他给了自己48个小时的思考和抉择的时间。

48小时之后，贝索斯辞掉了华尔街金融公司副总裁的工作，因为他不愿意做让自己后悔的事："如果我有了创建亚马逊的想法，但是却没有尝试，那我会一直想，如果我尝试了会怎样？我会一直后悔自己没有付诸实践。如果我尝试了但失败了，我不会后悔的。"

带着创办涵盖几百万种书籍的网上书店的梦想，贝索斯开着一辆老式的雪佛莱汽车，带着妻子，横穿整个美国，来到了美国西北部的城市——西雅图，开始了他电子商务的传奇之旅。

当时，西雅图的微软已经逐渐长大，贝索斯希望自己的公司能像微软一样，在IT行业取得成功，走向浪潮之巅。

如今的贝索斯已经成为全球电子商务标杆式的人物，亚马逊总部也成为很多创业者参观和朝圣的地方。与其他享誉世界的大公司不同的是，亚马逊总部大楼内的墙面却显得异常简陋，它是用水泥简单处理后的墙面，凹凸不平，十分粗糙，给人感觉如同置身于一个巨大的车库之中。

其实，19年来，在贝索斯的心中，一直有着一个车库情结。

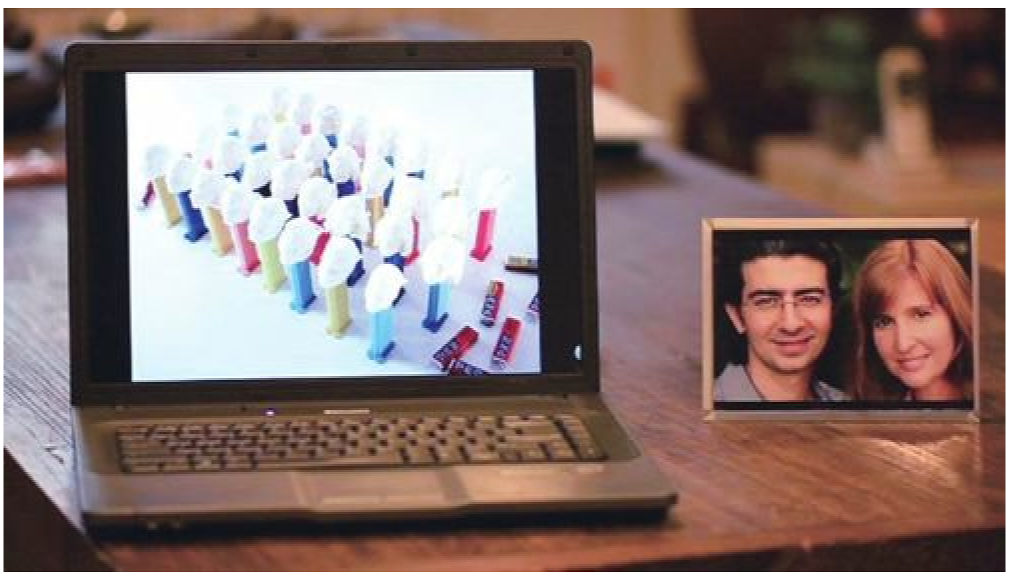
贝索斯在西雅图的第一处住所是个简陋的民房，他的公司就设在了这个民房的车库之中。因为微软等公司的起步都是车库，贝索斯是想自己的公司成功之后，可以向别人吹牛——我的公司也是在车库中起步的。他给自己从车库中起步的公司起了一个响亮的名字——亚马逊。贝索斯说，"它是以亚马逊河命名的，它是全球最大的河流，全球最大的选择"。

1994年，全球第一家B2C电子商务公司在车库中开始起步了。全球电子商务的时代就此拉开帷幕。

就在贝索斯在自家车库中做着电子商务梦的时候，在距离西雅图1500公里外的美国硅谷，一位28岁的年轻人却为了博得红颜一笑，创办了另一家和亚马逊的形式完全不同的电子商务公司。

他叫皮埃尔·奥米迪亚，硅谷软件工程师，奥米迪亚的女朋友酷爱“皮礼士糖盒”，却因找不到同道中人交流而苦恼。于是，奥米迪亚搭建了一个方便收藏家和爱好者交流的拍卖网站——eBay。

和亚马逊这种企业直接面对消费者的B2C模式不同，eBay则是个人对个人的在线拍卖的C2C模式。不同于亚马逊长达10年的耐心亏损，eBay从第一天起就开始了盈利之旅。确切的说，贝索斯的抱负驱动和奥米迪亚的浪漫之举，共同开启了全球电子商务的时代。



◆皮埃尔· 奥米迪之间的爱情催生出了电子商务巨人eBay。



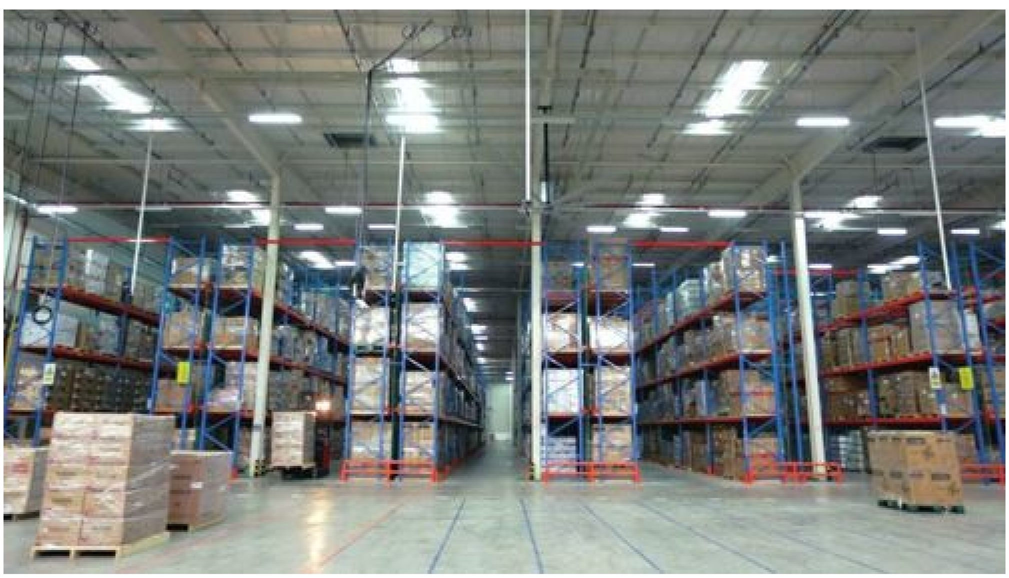
◆美国亚马逊总部。

1999年，亚马逊创办5年之后，贝索斯以70亿美元身价当选为《时代周刊》“年度风云人物”。贝索斯当选的理由是：“他革命性地改变了全球消费者传统的购物方式”。

杰夫·贝索斯的伟大之处，不仅仅在于他是电子商务的第一个领跑者，创造了从无到有、从小富到巨富的商业传奇，更在于，他最先确定的商业模式、商业规则乃至格局，成为后来者丰富的养料。

贝索斯采用B2C商业模式，直接向消费者销售产品和服务。亚马逊一开始的商业模式很简单，并不复杂。他在网上建造了一个虚拟网店，没有一本实体书，读者摸不到纸张的质感，闻不到文字的墨香，却体会到品种的丰富、购买的快捷与方便以及价格低廉，一系列优势使得贝索斯很快声名鹊起，并以绝对的优势打败了传统书店。





◆亚马逊物流仓库。斥巨资建仓库的背后，是亚马逊积极争夺电子商务市场的领导权。

贝索斯开创了电商亏钱的模式。就像《时代周刊》的主编沃尔特对他的评价："他试图依靠增长速度，而不是利润来建构一个公司。这听起来有些不可思议，但这种理念无论是好是坏，无疑都已经改变了1999年的整个经济模式。"而贝索斯对于亏钱模式的解释，则更符合一个伟大公司的气质："亚马逊的三大理念是拥有长远的目光、消费者至上以及不断发明创造。"贝索斯的亏钱模式影响深远，与"免费"模式有异曲同工之妙。马云深谙其道，他欲擒故纵——先给消费者尝尝一些甜头：阿里巴巴免费三年，淘宝免费三年。

注重客户体验的亚马逊，在创业前期将大量资金用于建立运营中心和仓库物流，以保证将顾客选择的商品快速交付到他手上。贝索斯是不折不扣的价格屠夫，他给消费者的最高折扣率高达40％。

贝索斯还拒绝了大量的潜在盈利，很多人包括华尔街的投资者一直对这个不赚钱的公司耿耿于怀，但贝索斯不以为然。美国《森林人》杂志副总裁朱莉·艾斯克（Julie Ask）认为这个"放长线钓大鱼"的做法相当明智，"亚马逊可能是第一个出现的电子商务公司，也是最大的一个，它的价格几乎是最低的，他们首先通过更低的价格赢取客户，然后通过选择范围扩大优势，我们在网上的选择范围通常是最广的，你想买的东西基本上在网上都能找到"。

后来的事实证明，贝索斯的赔钱行为提升了客户体验，培养了大量忠实客户，这些因素成为贝索斯投资翻盘的重中之重。

亚马逊给美国消费者带来了全新的购物体验，美国的消费者几乎每天都会在网上看东西，网上购物的频率大约为一两次。他们不需要开车去任何地方，不需要出行，也不需要为把东西带回家而烦恼，只要想到要买什么，一根网线、一个鼠标就搞定了，而且还有很多不同的选择。

网上购物时间、穿着也很随意，他们能够根据自己的日程安排，可以穿着睡衣购物。



◆亚马逊美国网站界面——美国消费者几乎每天都会打开的网站。

同时，全新的购物体验也成就了电子商务这种全新的商务模式。

贝索斯和他的亚马逊已成为电子商务的标杆，以互联网为依托的全新商业模式、对亏钱模式的坚持、强调客户体验、建立仓储物流体系……成为后来者模仿以及变革的商业基础。贝索斯那些看起来不可思议，甚至违背商业常识的种种叛逆与逆流而上，已成为后来者的养料，整个行业也因此愈加蓬勃，焕发出无限生机。

B2C与B2B

B2C为英文Businessto Customer（商家对顾客）的缩写。“商对客”是电子商务的一种模式，也就是通常说的商业零售，电商以互联网

为媒介直接面向消费者销售产品和服务。

B2B为英文Businessto Business（ 商家对商家）的缩写，进行电子商务交易的供需双方都是商家，他们通过各种商务网络平台，完成商务交易。

免费是个好东西

2009年，畅销书《长尾理论》的作者克里斯·安德森兴致勃勃地提出：“一种商业模式既可以统摄未来的市场，也可以挤垮当前的市场——在我们这个现代经济社会里，这并不是一件不可能的事情。

‘免费’就是这样的一种商业模式，它所代表的正是数字化网络时代的商业未来。”事实上，免费这种商业模式已是电商们惯用的营销手段，比如在马云的虚拟商场中摆摊是免费的，亚马逊的送货是免费的，最终目的都是为了击中“上帝”的心智。

中国电商的先天不足

1994年，远在大洋彼岸的美国，硅谷互联网的商战正如火如荼，电子商务这种全新的商业模式已经开始酝酿成长，并在不久的未来引领新的消费潮流。

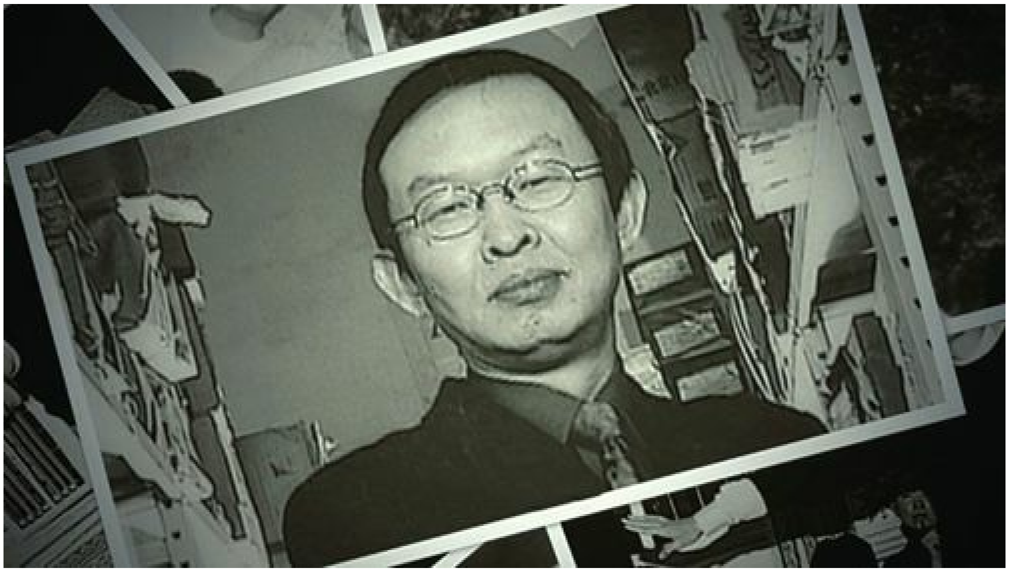
但在1994年的中国，互联网还是一个新鲜的事物，如今叱咤风云的中国电商们，当时大多数不会想到自己有一天会和电子商务联系在一起。

1994年，30岁而立之年的马云，创立了杭州第一家专业翻译社，身份是翻译社的小老板；30岁的李国庆已经在“北京科文经贸总公司”担任了一年的总经理；25岁的陈年还是一个平面媒体的记者；20岁的刘强东当时还是中国人民大学社会学系的一名大三的学生。

1994年，他们都与互联网无关。



◆20岁的刘强东



◆20岁的陈年



◆30岁的马云



◆30岁的李国庆

时间辗转过去5年后，即贝索斯当选《时代周刊》“年度风云人物”的1999年，在中国的北京、上海和广州，一项关于互联网的生存测试却给了人们另外一种购物体验。

1999年9月3日下午两点，4位志愿者走进了北京保利大厦的4个标间。当志愿者们走进宾馆的房间，看着眼前的情景，他们都惊呆了，床是光板床，没有任何的被褥。让志愿者们更为吃惊的是，房间内除了没有被褥和枕头之外，还没有食物，没有饮用水，没有电话，陪伴他们的只有一台可以上网的电脑，一卷卫生纸，每人1500元的人民币和1500元额度的电子货币。三天之内，一切生存所需只能靠网络来解决。

这是当时中国的一家名叫“梦想家”的网站组织的名为“72小时网络生存”的实验，实验的目的是“求证中国网络发展的现状和未来”。

在72小时网络生存实验的过程中，志愿者们好像进入了一个孤岛，有人在6个小时之后才在网上买到了方便面，有人每天只会购买某快餐店的豆浆油条，有人由于买不到被子，甚至把窗帘扯下来当作被子，把

抽屉当枕头。志愿者范红军回忆道：“半夜被冻醒了，无奈之下只得把窗帘下下来，盖在身上。”在体验者看来，当时真的很狼狈，72小时度日如年。



◆“72小时网络生存体验”新闻发布会。



◆当年的志愿者范红军。

“72小时网络生存实验”，折射出20世纪末中国电子商务的现状。当

时，中国的电子商务公司仅有刚刚成立不久的阿里巴巴、“8848”、携程网、易趣网等少数几家，而且当时中国电子商务的支撑条件还极不成熟。

支撑电子商务成长的首要因素就是广泛的互联网用户群体。亚马逊成立的1994年，美国互联网使用人数正在以每年2300%的速度增长。而直到5年后的1999年，中国的互联网用户却还是另一种状态，网民只有400万，互联网普及度还不够高。正如《创业家》杂志总编辑兼社长牛文文所言，“1999的互联网只是极少数精英或者海归分子的玩物，它都没有进入到普通的白领阶层，也没有进入到整个办公阶层”。

那时的互联网技术也非常不成熟，中国没有宽带，只有拨号，低端的互联网技术远远无法满足观看照片、付款、订单等网络购物流程。

支撑电子商务成长的另一个因素是强大的物流体系。电子商务的物流包括2B和2C两类物流。2B的物流，指的是将货物配送到工厂与商店。但2C就比较复杂了，需要具体配送到某个小区的几楼几栋和几号，对物流的要求极高。

自20世纪30年代罗斯福新政以来，美国政府大力发展公路事业，在全国各地修造了纵横交错的高速公路网，因而使得国内货物运输能够主要由集装箱卡车来完成，1000千米内的运输，24小时即可以送达。在1999年，中国全国高速公路总里程刚刚突破 1 万千米，物流配送体系才刚刚起步，专业化的全国性货物配送企业数量几乎为零。

在原当当网首席运营官（COO）黄若的记忆中，十年前中国根本没有2C的物流。所谓2C的物流原来只有一个，中国邮政。我们可以以中国邮政为依托寄一个包裹，但让其作为2C物流，简直是天方夜谭。中国

物流业的不发达，极大地妨碍了电子商务的发展。

除了互联网底子薄、货物配送不成熟，中国的电子商务还面临网购消费意识缺乏、电子货币系统不足、整个社会信用体系有待完善等一系列问题。以至于中国的电子商务在磕磕绊绊中试水时，被《华尔街日报》如此调侃，“一家中国公司在信用卡不普及的国度里蓬蓬勃勃地发展着电子商务，他们的货物配送甚至经常要靠自行车来完成。很多人把支付和配送称为电子商务的‘两个轮子’，在别人认为装不成的时候，王峻涛们拼拼凑凑地装成了两个圆形，8848.net于是往前滚了”。

中国电子商务起步时贫瘠的土壤，让参加“72小时网络生存实验”的志愿者们得到了一次难忘的体验，也让很多中国早期的电商先行者吃尽苦头，如被《华尔街日报》调侃的8848那样从先驱成为先烈。

中国互联网纪年

1991 年10月，在中美高能物理年会上，美方发言人怀特·托基提出把中国纳入互联网网络的合作计划。

1994 年3月， 中国被允许加入互联网。

1995年，张树新以700万元的注册资金，创办北京瀛海威信息通讯公司，并申请成为互联网服务提供商（ISP），掀开了中国互联网的第一页。张树新在北京中关村南大门竖起广告牌：中国人离信息高速公路有多远——向北1500米。

中国互联网的先驱张树新很快失败了，事后他反思道：“1994 年底到1995 年初，我们走入Internet 行业， 是一种不幸，也很有幸。我们几

乎是最早在中国做Internet 的一群人，遭遇了Internet 在中国发展所面临的所有问题。”

从先驱到先烈：**8848**的教训

王峻涛，网名“老榕”，被称为“中国电子商务第一人”。十多年来，他一直是互联网上的活跃人物，他现在平均每二三十分钟就会发一次微博，不论昼夜，以至于很多微博粉丝怀疑他每天都不睡觉。

王峻涛之所以被称为“中国电子商务第一人”，是因为，1999年他创办了中国第一家在线销售软件、图书的B2C网站“8848”。

王峻涛是个不折不扣的互联网迷，自从中国有了网络就成天在网络上混。久而久之，他发现，低调含蓄地在论坛上告诉别人，自己企业里的IT产品很好，若有需要欢迎洽谈，果真有客户积极响应。后来，王峻涛与连邦软件合作，建立了一个名为“软件港”的网上软件销售试点网站。软件是正版，价格实惠，又有送货上门、货到付款等新鲜招数，一时间“软件港”顾客盈门。恰是因为“软件港”的活力，让8848的投资者连邦软件见识到了电子商务的魅力，并有了后来风靡一时的8848。

以珠穆朗玛这座山峰的高度取名，显示了王峻涛试图在电子商务领域雄霸天下的雄心，“亚马逊要做世界上最大的河流，我就要做世界上最高的山峰，所以取名8848”。



◆王峻涛，网名国电子商务第一人”。

但是，2000年冬天，在王峻涛创办8848的一年之后，8848这个还没有成为高峰的山峰轰然倒下。王峻涛这个中国电子商务的先驱成为了先烈。

8848这个具有王者气质的电子商务，为何在短时间内由盛转衰？很多人包括王峻涛本人，更多倾向于认为是投资者急于上市导致一系列短视行为，以及创业者、空降兵与投资者之间的一系列矛盾造成了8848的失败。或许，从当年恩怨纠葛中剥丝抽茧，能找到一些不同的端倪。



◆老榕在发微博。

8848上市前夕恰逢网络泡沫破裂，为迎合资本市场的需求，董事会（非王峻涛本意）决定剥离主业务B2C，并决定转向B2B。当时王峻涛以8848的“B2C”占据市场50%以上份额说服投资者，但投资者不为所动。可以推测，当时电子商务本身的市场盘子就不大，即使看起来很诱人的50%以上的份额，也不足以让投资者改变主意。

随后，8848开始拆分大地震，拆出去的B2C由深圳市万泉河投资发展有限公司购买。按照王峻涛的说法，MY8848的盈利单长势喜人，但万泉河却出尔反尔拖延后期付款，并不看好B2C，所以有人提出质疑，或许王峻涛的说法也添加了水分。

B2C屡屡被视作弃儿，可见，中国当时的电子商务环境以及人们对B2C的商业潜力认同感远未成熟。人们对B2C盈利模式的怀疑以及B2C的前途未卜，恰恰成为投资者游移不定的理由。8848商业模式很好，但过于新潮了，以当时的市场环境很难支撑王峻涛以及投资者急于做强做大的抱负与野心。王峻涛本人也坦诚，“对于我们经营者来说，我们是

在中国第一次做这个电子商务。我们本来就是在冒险，进入了一片无人区，我们当时也的确看不清方向。”

如果说成功者如贝索斯当日的叛逆是今日电子商务的养料，那么失败的先烈如8848，同样也是后来者的养料。他们面临的困难与挑战，遭遇的挫折，恰恰为后来者标出了哪些是黑洞，哪些是漩涡。正如学者荆林波所言，在中国电子商务历史长河里面，老榕这样的人有很多，如果没有人去踏了这些雷的话，其他这些人是不可能直接踏过去的，总有一批人要先倒下去。

怀揣伟大梦想，希望成就举世无双高度的8848倒下了，而一个小个子却在中国电子商务贫瘠的土地上站了起来，他就是马云。



◆ 王峻涛与他的居中者为王峻涛。

互联网的“本命年”

1999，是个神奇的数字， 被很多人称作中国互联网的本命年。

不管是互联网圈，还是把圈子缩小到电子商务圈，大佬们大多在1999年发轫。

抛去新浪、搜狐、网易三大门户，今日互联网的风生水起者大都始于这年。

腾讯1998 年底就创立了， 但在1999年发布QQ；1999年，马云和他的18个创业伙伴创立阿里巴巴；百度、盛大、携程、当当网、第九城市等都在1999年创办……这一年，最长中国互联网志气的是，一家名为“中华网”的网站竟然在美国纳斯达克证券交易所挂牌上市了。

造梦师马云

2013年1月4日，在中国传媒大学，马云和喜剧明星周星驰同时出场，与大学生们展开一场精彩的对话。此时的马云，在学生们看来，已经和周星驰一样，是一个不折不扣的明星。周星驰成为明星，靠的是电影中的角色；马云成为明星，则靠的是他在电商中的创富故事。

17年前，同样是在北京，马云的境遇与现在有着天壤之别。

1996年春天，中央电视台拍摄一部名为《书生马云》的纪录片时，马云正在北京推销自己的网络产品——中国黄页,一个通过网络为商家提供供需信息和订货的渠道。



◆《书生马云》纪录片中马云。



◆马云创办的“中国黄页”。

那时的马云，并不被人们看好，甚至还有很多人认为他是“骗子”。从美国回来后，他曾经邀请一帮好朋友到家中聚会，宣布了自己的宏伟的计划，告诉人们可以做一个叫做internet的企业了，他讲了很长时间，但没人听得懂。

在北京街头，马云望着窗外灯火，这样说道：“再过几年，北京就不会这么对我，再过几年，你们都知道我是干什么的。”

随着1996年互联网进入中国，中国黄页的生意逐渐好转。不过，新的竞争对手出现，尤其杭州电信的强势介入，马云离开杭州选择北上，为经贸部创办官网和网上中国商品交易市场。后来马云感觉在体制内难以施展拳脚，他再一次做出抉择——南下回家，重新创业。

1999年的春天，马云在杭州城郊湖畔花园筹建阿里巴巴电子商务网站。在一间简陋房子里，马云对全体员工这样说：

“就是往前冲，对不对，一直往前冲，团队精神是非常非常重要

的，失败了，我们还有一个团队，我们还有这么一群人在互相支撑着。未来几年，我们所有的付出，它的回报，不仅仅是这样一个房子，而是五十套这样的房子。”

那时的马云，理想远大，但很多人怀疑，这个理想会不会是空想？

一年之后，马云登上《福布斯》杂志，成为第一个登上这家杂志的中国企业家，那时的马云，还穿着一件超大蓝格子衬衫，双手握拳，身材瘦削，对着整个世界灿烂地欢笑。《福布斯》的文章这样写道：“阿里巴巴自1999年3月10日成立以来，已汇聚了全球25万商人会员。每天新增会员数达到1400人，新增供求信息超过2000条，是全球领先的网上交易市场和商人社区。”



◆马云对话周星驰。

2004年9月，阿里巴巴五周年的庆典典礼上，万众欢腾，马云这样说：

“未来几年，我们因为各种各样的竞争，可能会放弃某一件产品，

但是我们不会放弃这个公司要追求伟大的梦想。”

此后不到一年的时间，2005年10月中旬，马云入选“2005年胡润强势榜”。马云还难以置信，“我没有那么强势吧！”此后两三年后，上海市委书记俞正声与广东省委书记汪洋，不约而同表达了对马云的欣赏，一个提出“上海为何不出马云”，一个欢迎马云去安家。



◆马云在淘宝十周年庆典上的经典造型。

2013年5月10日，淘宝十周年庆典上，马云辞去了阿里巴巴首席执行官的职务，在卸职演讲中，马云这样说：

“参与阿里巴巴的建设十四年，我荣幸，我是一个商人。十四年的从商，让我懂得了人生，让我懂得了什么是艰苦，什么是坚持，什么是责任，什么是‘别人成功了，才是自己的成功’。”

此时的马云，已周身光环，无数创业者视其为教父。

从当年北京街头的落魄青年，到今天的创业教父，我们看到了一个

跌宕起伏的励志故事。10多年来，马云就像电影《盗梦空间》里的造梦师，造出中国电子商务一层又一层的梦境。

“骗子”马云

1995年5月，马云辞去公职，凑了两万元作为创业启动资金，创办了“中国黄页”。当时，他的点子被人们一致认为是在“编故事”。这时距离中国大陆开通互联网还有几个月时间，马云拿着“中国黄页”的打印稿找到一些企业，给他们讲述自己的商业设计，核心只有一个，你可以通过我的平台让全世界有互联网的地方都看到你的公司，为此需要支付给我一定的费用。

显然，从未听说过互联网的人们并不能轻易相信这样的“模式”，认为他是骗子。1995年7月，互联网在上海的第一个接入点开通，马云在家里耗费三个小时以电话拨号下载了一个简单粗糙的公司网页，用来告诉他的客户们，他真的不是骗子。

电商崛起：时代的供养

再美妙的梦境也源于现实的生活，再成功的商人也必须扎根于他所生存的商业时代。

很多人会问，王峻涛与马云同样发轫于1999年，但王峻涛成为电子商务的悲情先驱，马云却已是电子商务中的翘楚……相同时代的创业英雄，遭遇为什么截然不同？

马云的成功，在于他选择了一个强大且可持续，且符合中国特色的商业模式。他在虚拟的互联网上圈了一块地，盖了一个商场，但这个商场的门槛并不高，更像一个草根式的贸易集市，中国的中小企业包括小商小贩们，都可以在这个商场里吆喝赚钱。

不过，王峻涛的商业模式也不差，现在的一些电商大佬，如京东、当当网，沿用的还是王峻涛的商业模式——B2C。

决定马云与王峻涛成败与否的一个关键因素在于，虽然马云的梦想与王峻涛的梦想都很宏大，前者“我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位”，后者要达到电子商务珠穆朗玛峰的高度，但马云梦想的实施是步步为营的，接地气，几乎达到了与现实无缝链接的完美结合。而王峻涛不顾1999年的电子商务土壤的贫瘠，就拉开做大百货的架势，梦想过于超前，悲惨落幕就在所难免了。

马云在电子商务领域攻城略地的稳打稳扎，从三次危机可见其循序渐进。

1998年金融危机席卷东南亚，中国的产品大量过剩、出口萎缩，很

多中小企业主为此忧心忡忡，以求打破瓶颈。而创办中国黄页3年后被迫离开中国黄页，北上做经贸部项目终不得志的马云，此时却舒展眉头。他要打造了一种B2B的商业模式，为中小企业提供网络交易服务平台。

2003年的“非典”又带给马云一个新的机会。非典让全国很多人陷入了紧张的氛围之中，而马云却在这种紧张的气氛中，嗅到了另一种商业的气息。非典让人与人之间面对面的交流变得困难。而马云推出的个人对个人的C2C业务——淘宝网，可以让人们通过一个虚拟的平台实现生意上的无障碍的沟通。





◆非典时期的马云和他的团队。

2008年，一场席卷全球的金融危机让中国中小企业的海外出口贸易陷入困境，马云于金融危机之前推出的B2C的网络平台——淘宝商城，却让中小企业大量的剩余产品走进了成千上万的消费者家中。在马云看来，这是一个化“中国商业环境不完善”之危为“淘宝发展”之机的一个良好机会。

“其实中国这样的发展对电子商务来说是一个很重要的机遇，正是因为中国的这几十年零售行业发展的一些不完善，还有中国的商业环境不完善，所以我们成为了主流。”

三次危机，给马云提供了三次机遇。抓住商机的马云，分别推出了B2B的阿里巴巴、C2C的淘宝网、B2C的淘宝商城三个电子商务的平台。第一次高考数学只考了1分，经历三次高考才考上大学的不幸的马云，在商业领域，却迎来了一个又一个的幸运。

事实上，这些让旁人羡慕的“幸运”，恰恰是阿里巴巴与中国经济、互联网一起成长的佐证。

1999年以来，互联网行业得到飞速发展，中国网民人数翻番增加。到发生金融危机的2008年，中国网民人数接近3亿，庞大的网民数量成为电子商务发足奔跑的基础。互联网在技术、服务等方面的突飞猛进，则为电子商务披荆斩棘准备了良好的硬件条件。

中国电子商务的突飞猛进，更得益于中国改革开放后的经济成长。改革开放三十多年，诞生了大量优秀甚至卓越的企业，以及数以万计的中小企业，他们有着蓬勃的发展活力，需要更多更实用的销售渠道。牛文文认为，阿里巴巴的建立，恰恰是迎合了中小企业的需求，“中国是一个制造过剩的国家，是个中小企业数量非常庞大的国家，它的产品需要内销。内销首先第一是渠道问题，第二是品牌问题，第三是物流问题，马云是在这么一个国土上开始构建他的电子商务王国的”。

从大的商业环境来看，这更是中国制度变革、释放要素的结果。中央将经济与政治的决策权下放，为经济增长提供更多有利条件。政治和经济体制的变革，消除了产品和要素交易的壁垒，激发了人们的工作和劳动积极性。降低创办与扩展新企业的制约条件或管制性要求，尽量保证企业家及企业的继续创新。企业家承担的政治风险减小，拥有了一定创业和致富自由，其生产性活动得到鼓励，他们的价值以财富的形式得到社会承认，对未来的投资增长也具有稳定预期。同时，原来僵化的劳动力计划分配格局也被打破，可随着市场魔法棒的指挥自由流动，死水变活水。尤其以马云为代表的第二代电商，他们比第一代更幸运，社会更加开放，产权制度更为明晰，面对的风险主要来自市场。

时代的供养越好，电子商务就越繁荣，才出现了马云以及更多的创业者。

2003年的非典，不仅让马云从中抓住商机，也让一个29岁的年轻人

和互联网产生了交集，他就是刘强东。

非典严重的时候，刘强东IT连锁店的门店一个顾客都没有，短短21天，他亏损了800多万，占他资金总额的1/3。货卖不出去怎么办，焦头烂额的刘强东带着员工到各网站去发帖，注册了几百个QQ号去推销，让他惊喜的是，第一天居然成交了6笔生意。非典过去之后，刘强东的线下生意恢复了正常，但他却做出一个大胆的决定：关闭实体店，彻底转型做电子商务。

如果说2003年非典给马云、刘强东们打开了另外一个世界，那么五年之后的金融危机，则让中国各种不同品类的电子商务公司纷纷涌现。以美团网为代表的团购电商，以乐蜂网、酒仙网为代表的垂直电商，以1号店为代表的网上超市纷纷成立，就连传统零售业的巨头苏宁、国美也纷纷推出网上商城，中国的电子商务已是繁花似锦。

正是这些热衷于在互联网上淘金的人们，颠覆了延续几千年的传统零售业的模式，书写了中国电子商务的历史。

繁花似锦的中国

电商圈中国电商的圈子大不大？要看对“电商”的定义。

如果拘泥于 “零售商”、互联网公司，中国的电商数量不多，但如果把圈子扩大一点，只要一家企业存在在线销售渠道就归入电商，那么电商圈子就大多了。

其中卖百货的有京东、当当、卓越亚马逊、天猫、1号店；卖家电的有国美在线、苏宁易购；做平台的有淘宝、赶集网、58同城；卖服务

的有e龙、携程网、世纪佳缘、智联招聘、51job、中华英才网；做品牌直销的有凡客、小米；做团购的有美团、拉手网；行业网站有阿里巴巴、慧聪网，以及一系列行业联盟网站，比如华人螺丝网、中国糖酒网、中国开关网……

电商江湖，诸侯争霸

在中国电子商务15年的发展洪流中，马云笑傲江湖，而和他同时起步的王峻涛却被潮流淹没。15年，阿里巴巴和8848，一生一死；马云和王峻涛，一起一落。迅猛的崛起，急剧的陨落。生生死死，起起落落，这就是电商的江湖。



◆陈年办公室中的库存量表格。

电子商务在激荡中前行，未来的预期似乎已清晰明了，繁荣还将延续，也许最好的时代还未来临。不过，这个行业的欣欣向荣，它在时代洪流中所淋漓展现的生机与新潮，并不能掩盖这个市场贴身肉搏的血腥与残酷。定价透明，群雄鼎立，又不断有新秀崛起，注定这个行业的竞争异常惨烈。

从事商业观察和评论多年的牛文文，一语点中电商们的脉搏，“中国的商业变化到，让巨头满足的时间不超过五年，五年后新的霸王出现的时候，它是颠覆你的”。

中国电子商务十多年的发展史，就是一部攻城略地、你争我夺的诸侯争霸史。

2000年5月，雷军和陈年一起创办了卖图书的网站——卓越网，马上向李国庆的当当网发起挑战，双方在图书销售策略上各出奇招，上演了一幕又一幕的用户争夺战。

2002年，全球电子商务巨人eBay收购易趣网进军中国市场，立即遭遇了阿里巴巴的挑战。

2004年，贝索斯以7500万美元的价格收购卓越网，进军中国电子商务市场，从此李国庆多了一个海外对手。

2007年2月，离开卓越网的陈年，创立了卖衬衫的网站凡客诚品，向同样网上衬衫零售平台PPG发起了进攻。

2010年，一直以卖电脑和PC产品为主的京东商城增加了图书业务。同年12月，京东商城率先降价促销，向当当网发起了价格战。

2012年的8月15日，刘强东在公司写字楼的一角打出了这样一张条幅——“炮打苏宁指挥部”，高调向苏宁易购吹响了战争的号角。

2012年11月11日，中国八成的电商参与了光棍节的促销活动，电商之间的价格战愈演愈烈。

“电子商务的游戏规则是，只有老大保证能赢，老二不一定赢，老三肯定死。”荆林波的结论虽然残酷，但很真实。



◆贝索斯收购卓越网，进军中国电子商务市场。

大战正酣的电商们，不仅给观众提供了跌宕起伏的江湖故事，在加速行业洗牌的同时，也促使整个行业不断走向蜕变，即梁春晓所说的“大浪淘沙”，“实际上这也是一种大浪淘沙式的方式，就是把一种真正成功的商业模式，好的服务，好的产品留下来了”。

正是各路电商在竞争中不断调整战略、不断完善自我，中国电子商务获得了长足发展。电子商务不仅颠覆了延续千年的商业行为，人们的购物方式、消费方式和生活方式也随之发生了前所未有的改变，我们主动或被动地步入了一个被电商颠覆的时代。

像打仗一样办公司

行走电商江湖多年的陈年，其办公室的墙上，总贴着几张几个月的内库存量表格。几年来，凡客诚品的总部地址几经变更，但陈年贴库存量表格的习惯一直没有改变。这一张张表格对于陈年来说，就是一张张详细的作战图。

陈年的生存法则是“像打仗一样办公司”，“这真的像一个个小的部队一样，这个部队到不了，这个山头就没了。

和打仗一样，可能有的时候，比打仗更激烈”。

扬子鳄与大鲨鱼

关于阿里巴巴与eBay 之争，马云打过一个形象的比喻：“eBay的目标是18 个月灭了我们。但是我们活下来了。阿里巴巴是长江里的鳄鱼。我们和海里的鲨鱼打，进了大海我们一定会死，但是在长江里打我们不一定会输”。

eBay 资本雄厚，气势汹汹，然而不过短短两年时间，它在中国的江山便被淘宝一寸寸吞噬，最后扬子鳄淘宝完胜大鲨鱼eBay。

电商时代：要么加入，要么死亡

小西是中国传媒大学的一名在读学生，每天的课余时间大部分是在网络上度过的，网络购物已经成为她生活的一部分。她曾和同宿舍的同学做过一个测试：如果三天不上网，我们能不能受得了？于是，她们约定，用逛街、泡图书馆的方式来取代每天的上网生活。



◆ 中国传媒大学学生小西。

“商场里看到自己喜欢的衣服，总是想拿出手机看看网上的报价，因为已经习惯在网上购物了。”

72小时不上网，会很不习惯，这是1999年参加“网络生存试验”的体验者们根本无法想象的情景。

不过短短14年的时间，互联网从无到有，以前所未有的攻势渗入中国经济机体。由于互联网以及互联网发展的延伸品——电子商务的生猛发展态势，使得人们的生活和观念发生了天翻地覆的变化，以网络社区

为基础的新社会结构日渐成熟，新的商业生态正在酝酿。

互联网和电子商务改变的不仅仅是人们的生活，很多人的命运也因而发生神奇的改变。

马云由当初翻译社的一名小老板，变身为中国电子商务标杆式的创业明星，被很多人称为“创业教父”。

被称为“中国电子商务第一人”的“老榕”，如今干起了卖枣和玉石的网站6688。当然，他一天很大一部分时间是在刷微博。

喜欢读书、酷爱文字的陈年，如今成为每天看着报表指挥作战的商人。

刘强东当初选择中国人民大学社会学专业，是想将来从政，造福一方，如今他已成为电商中最强的“搅局者”。

……

正如胡延平所讲，“互联网是中国经济所有领域中，最国际化、最市场化、最资本化，也是最年轻的一个领域”。在未来的岁月中，如果中国要诞生国际性的伟大公司，出现世界级的企业家，互联网和电子商务是最有可能的领域。

毫无疑问，这是一个最坏的时代。因为电商江湖的厮杀，比任何时候都残酷，其中的每一个人都会遇到前所未有的困难和挑战。



◆　荆林波，中国社会科学院财经战略研究院副院长。他认为，电子商务的游戏规则很残酷，“只有老大能赢，老二不一定赢，老三肯定死”。



◆　牛文文，《创业家》杂志总编辑兼社长。他感慨互联网几乎改变了人类所有生活方式的侧面。



◆　梁春晓，阿里巴巴集团副总裁。他认为电商大战在加速行业洗牌的同时， 也促使整个行业不断走向蜕变。



◆　胡延平，DCCI互联网数据中心创始人。他认为互联网是中国经济所有领域中最国际化、最市场化、最资本化的一个领域。

同样的，这是一个最好的时代。正是互联网这个平等的平台，普通

人拥有了更多改变命运的机会；也正是互联网这个开放的平台，中国的电商精英们才能淋漓展现他们伟大的梦想、丰富的想象力和超人的才华，创造了足以与美国电子商务并驾齐驱的经济奇迹。

开放与平等，这是互联网的精神，更是电子商务的魅力所在。

中国或将成为电子商务第一大国

2013年8月29日，管理和咨询公司贝恩发布报告称，从2009至2012年间， 中国电子商务市场保持了71%的平均增长率， 而美国仅为13%。中国消费者2012年的网购总开支达到2124亿美元，美国为2287亿美元。中国电子商务市场规模到2015 年有望达到3.3万亿元人民币(约合5390.7亿美元)，中国或将成为全球电子商务第一大国。

第二章电商时代，用户的时代

在美国西雅图亚马逊总部的普通会议室里，人们会发现，并不太大的会议室总会摆放着一张椅子，长久以来都没有人坐过这张椅子。贝索斯称："空椅子其实象征着一种理念，那就是，在会议中，最重要的人并不在场，他就是用户。"

伟大，是怎样熬出来的？

美国太平洋西海岸城市西雅图，这里是高科技企业的聚集地。亚马逊总部就矗立在华盛顿湖的岸边。令人奇怪的是在这家美国最大的电商公司里，人们在天花板上安装了一个又一个的大门，或许它是在悄悄地提醒着人们记住那样一个历史时刻。

1995年7月16日，一张由门板临时拼成的工作台，三位员工和一台电脑，就是在这样一个简陋的车库里，古巴裔美国人杰夫·贝索斯搭建起一家名叫亚马逊的网站。

不过，这家日后闻名遐迩的企业当时未免太过寒酸，不但老板要亲自打包，而且连个像样的包装台都没有。至今，贝索斯都对打包的细节记忆深刻，“我记得有一天晚上，我和几个员工跪在坚硬的地板上打包，膝盖都快疼死了。我说我们需要护膝。我的一个同事说，杰夫，我们不需要护膝，我们需要包装台”。



◆亚马逊的工人跪在地板上打包。



◆贝索斯家中简陋的车库，亚马逊梦开始的地方。

杰夫·贝索斯的起步境况还不算是最坏的。作为中国互联网与电子商务的双重拓荒者，马云的起步更为艰难，未来的不确定性也更大。

1995年的秋天，小个子马云出现在西雅图湿漉漉的街头。因为一笔失败的生意，他来到西雅图寻求帮助。

1964年，马云出生于杭州一个普通家庭。经过三次高考，在20岁那年才考入杭州师范大学外语系。毕业后，他进入杭州电子科技大学做英语老师。

做英语老师期间，他成立了杭州第一家外文翻译社，接了一些外贸单位的翻译活儿。虽然没挣到多少钱，马云的翻译社在杭州却小有名气。1995年，浙江省交通厅和美国产生一笔债务，“杭州英语最棒”的马云被委托去催讨这笔债务。

结果，债务没追回，对计算机一窍不通的马云，却在西雅图发现了改变他一生的互联网。回忆当年，马云表示：“我当年学英语，没有想到后来英文帮了我的大忙。”

在朋友家中的电脑上，马云第一次接触到了电子商务：

“我把我杭州的翻译社的那个公司做一个网页，然后放在上面看看，我记得九点钟我们挂上去，12点钟，因为我们去西雅图去逛了，突然我朋友就说，马云，你来看，5封Email，来自美国的、日本的，还有德国的，他说这是我们在互联网上看到的第一家来自中国公司的网站，你在哪儿，想跟你谈谈，我那时感觉到，这东西可能将来有戏。”



◆阿里巴巴的创始之地——湖畔花园。

对互联网技术一无所知的马云却相信这个新鲜事物将会让他的事业芝麻开门，回国后马云创立了自己的公司——阿里巴巴。

不到20年的时间，亚马逊和阿里巴巴这两家曾经籍籍无名的企业，经过快速发展与扩张，已成为全球电子商务的标杆。

贝索斯和马云终于从渺小、平庸熬成了伟大和卓越。当然，其间必定经历了诸多一言难尽的辗转与坎坷。不过，抽丝剥茧，发现这些纷繁复杂的商业经历背后，也有着共通之处——对市场常识的坚持，视用户为上帝。

亚马逊的铃声

虽然初创时的条件简陋，亚马逊的创业者想出了一个苦中作乐的主意，他们把电脑和铃铛连在一起，以便他们能够被这种悦耳的声音所激励。因为每一次铃声响起，都意味着亚马逊又卖出了几本图书；每一次铃声响起，都标志着贝索斯又赢得了一位用户；每一次铃声响起，也预示着一场改变全球的商业革命正在来临。

芝麻开门

1999 年创建阿里巴巴时，马云联想到《一千零一夜》中的“财富之门”——“阿里巴巴”的故事，决定为公司定名为阿里巴巴。为试验这个名字是否国际化，他曾询问美国餐厅的侍应生，得到肯定的答案：

“ Yes，Alibaba ——Open Sesame ！ ”

他为找到一个无论美国人，还是印度人，只要懂英语都知道的名字而兴奋不已，却被告知名字已经被人抢注。当时，马云手里只有50万元起步资金，却毅然拿出1万美元买回了域名。

现在，阿里巴巴为全球中小企业打开了电子商务这扇财富之门。

指尖上的商机

亚马逊与阿里巴巴在商业中的意气风发，只是电子商务备受全球消费者青睐的缩影。商业格局中的大红大紫，无不是幕后普通生活与故事支撑着的台前风光。

河南女生吴珩菲2014年即将大学毕业，在首都她找到了一份难得的实习机会。陌生的城市，喧嚣的人群，生活的压力，让第一次来到大城市的小吴倍感焦虑。有了互联网的定位服务，她在工作地附近顺利租到了便宜的房子。

家住加州的弗洛瑞斯，16岁时因为违章开车，被父亲惩罚不能再碰车。23岁生日时，父亲决定把爱车作为礼物送给儿子。但是这辆1961年产的福特需要更换火花塞。在互联网上，弗洛瑞斯找到了在商场里早已绝迹的古董配件。

深圳的石孝，是一名钢琴调音师。由于先天性视力残疾，他的生活充满了磕磕绊绊。依靠无障碍信息的帮助，电脑和智能手机充当了他的眼睛。在互联网上他了解世界，结交朋友，喜欢听电影的他，还用手机团购了一张电影票。

……



◆初来乍到的小吴利用互联网在北京顺利租到了房子。



◆弗洛瑞斯在互联网上找到了古董老爷车的配件。



◆先天视力残疾的石孝用手机团购了一张电影票。

喧嚣热闹的电子商务，颠覆了人们的生活，正如《创业家》杂志总编辑兼社长牛文文的感慨，“互联网改变了人类的几乎所有的生活方式的侧面，你能想见的人类的交易、阅读、交友、理财、婚姻，你能想见的生活方式的某个层面都可能被移动互联网或者互联网颠覆掉”。

颠覆，带来的不仅是破坏，还有创新。沃尔玛全球电子商务业务部门CEO尼尔·阿什（Neil Ashe）一语中的，“对于每一个使用者来说，重点不是使用了互联网、电子商务，也不是可以在网上买到什么，而是带来的无限可能，是人们的期望。因为整个世界都在我的手指上，这是前所未有的”。

巨大的市场增长空间，也在吸引着竞争对手蜂拥而至。从1995年到2000年，全球共有2000多万个电子商务公司的域名被注册。



◆沃尔玛全球电子商务部业务部门新任总裁尼尔·阿什。

电子商务自诞生之日就明白这样的商业法则：能否在这块被互联网推平的战场上存活下来，取决于他们能够吸引到多少用户，又能留住他们多久。

今天的用户足不出户，就可以买到世界任何一个角落的商品。用户从下订单到最后收货，甚至能够在短短三个小时内完成。电子商务正在迅速改变人们的生活方式和消费习惯。2012年的中国，参与网上购物的用户已经超过了2亿人，交易额达到了1.3万亿元人民币。而驱动网购由时髦走向大众，由将信将疑到深入人心的背后，是中外电商为了争夺用户爆发的一场又一场生死大战。

千禧年：中国电子商务冰火两重天

千禧年前后，大量热钱涌入，让中国电商企业急速膨胀的同时，也体验到了什么是冰火两重天。2000年5月，由联想和金山共同投资组建的卓越网正式成立；同年12月，软银投资2000万美元与阿里巴巴结盟，

而就在这一年，马云荣登《福布斯》杂志封面。

2000年下半年，打算进行全球扩张的阿里巴巴遇到了最艰难的时期，马云决定收缩，他说："我熬也要熬过这个冬天，我爬也要爬过去，跪着也要活下来。"

同时，王峻涛的8848赴美上市一波三折，最后在资本的牵绊下轰然倒塌。

对于众多的电子商务企业来说，在成长为未来的电子商务帝国之前，尚需要一段磨练。

亚马逊智斗沃尔玛

1998年，在西雅图的一家咖啡馆中，贝索斯秘密会见了一位来自肯塔基的客人。布拉德·斯通是《彭博商业周刊》的资深记者，他这样评价那次尴尬的会面。“航空公司把客人的行李给弄丢了，因此他从宾馆前台借了一件外套和一条领带。亚马逊创始人在聊天时，一激动把一整杯咖啡洒在了客人借来的夹克上。”

贝索斯的这位客人叫达尔泽尔，他被美国媒体评为IT业中最具影响力的人物之一。在咖啡馆里，贝索斯试图说服这位来自沃尔玛的物流专家，加盟亚马逊。

在美国西雅图亚马逊总部的普通会议室里，人们会发现，并不太大的会议室总会摆放着一张椅子，长久以来都没有人坐过这张椅子。贝索斯称，“空椅子其实象征着一种理念，那就是，在会议中，最重要的人并不在场，他就是用户”。

贝索斯反复思考，用户需要什么？亚马逊到底能为客户提供什么样的商品？



◆美国西雅图亚马逊总部会议室的空椅子，象征着最重要的用户。

1997年底，亚马逊的网上书店能为读者提供超过310万种图书的选择，如果你愿意，甚至可以将一整座图书馆的所有馆藏轻易收入一张巴掌大的设备里——Kindle。良好的口碑已经让亚马逊拥有了150万的忠诚用户。

贝索斯并不满足于仅仅当一家网上书店的“店长”，当亚马逊开始规划下一步战略时，贝索斯的回答让所有的员工震惊，“亚马逊要进入一切零售领域”。竞争不可避免地开始了，因为在那里还有一位老国王——沃尔玛。

对于亚马逊，沃尔玛的身份复杂多变，它是亚马逊强大的竞争者，又是成长路上的“特殊导师”，为亚马逊的快速成长提供养分。



◆沃尔玛美国总部外景。





◆沃尔玛零售店。



◆ 贝索斯并不满足于当一个“ 书店店长”。

50多年前，沃尔玛在美国阿肯色州西北部成立，当时只是个小商店。沃尔玛的目的是让人们以别处没有的低廉价格购买到商品。这奠定了沃尔玛的基础，使它能够帮人们省钱、更好地生活、购买到以前无法买到的商品。

低价一直是沃尔玛在美国市场崛起的利器，但是亚马逊的价格更低。真正让亚马逊担忧的是沃尔玛遍布城乡的实体超市，在美国每户家庭周边的20千米范围内，就会有一家沃尔玛超市。每个周末一家人去沃尔玛超市采购，已经成为美国人的习惯。美国人的生活已经离不开沃尔玛了。

1998年，沃尔玛的营业额是1180亿美元，利润超过40亿。此时亚马逊实际上还处于盈利前的烧钱阶段。为了抵消沃尔玛实体超市的竞争优势，贝索斯当务之急是要把商品放在离用户足够近的仓库里，这样亚马逊就能在跨越4个时区的美国大陆上，确保用户能在2天内收到网购的商品。

贝索斯需要建立世界上效率最高的配送中心，这本是对手沃尔玛的强项所在。为了使供货系统更加高效和准确，沃尔玛甚至花费巨资建立了卫星通讯网络系统。贝索斯在成功说服达尔泽尔加入亚马逊后，又先后招揽了十多位沃尔玛的物流专家。

面对亚马逊的咄咄逼人，零售巨人沃尔玛坐不住了。1998年一张法院的传票就被放上了贝索斯的桌头。沃尔玛指控亚马逊窃取了自己的核心商业机密。

1998年，沃尔玛的利润已经超过40亿美元，这是亚马逊全年销售额的7倍，很明显这场大战的对手并不在同一个级别上。

几天来贝索斯一直把自己关在书房，酝酿着如何还击眼前这个不可战胜的巨人。在亚马逊庞大的图书数据库中，贝索斯搜出了所有有关沃尔玛的书目，最后他买下了其中的三本书。在一本由沃尔玛创始人山姆撰写的自传《富甲美国》中，贝索斯找到了零售巨人的软肋。在这本自传中，沃尔玛的创始人多次说，自己是多么喜欢从竞争对手那里获得新鲜血液。

贝索斯告诉律师把这些材料用到法庭抗辩的文件里，于是沃尔玛屈服了，两家公司达成了庭外和解。一年后，贝索斯在美国建起了5个巨型的高科技仓库，亚马逊的库存和分销的能力因此增加了十倍。今天亚马逊不仅仅是世界上最大的网上书店，也是美国最大的电子商务公司。

没有土地，也几乎没有什么其他财产的亚马逊，之所以能从一家不起眼的创业公司迅速成长，在于它生逢其时，赶上了一个伟大的时代，更在于它对用户体验的偏执。这种不可思议的偏执，使得它牢牢地保持着与用户足够的黏度，并最终成为电子商务领域的巨无霸。





HEAVY







◆亚马逊高科技仓库，蕴藏着巨大的能量。

在中国，线下零售巨头沃尔玛同样遭遇到了来自电商的挑战。早在2004年8月，亚马逊已经在中国市场抢滩登陆。2006年淘宝的销售额已经超越沃尔玛在中国的业务。2011年京东商城的商品种类达到了80万种，比沃尔玛的5倍还要多。





◆1号店·沃尔玛战略合作发布会，以及沃尔玛电商CEO　　尼尔·阿什。

2012年10月26日沃尔玛主动做出了调整，它放缓了在中国开店扩张的速度，同时宣布控股1号店，进军中国电子商务市场。控股1号店，恰是沃尔玛关注本土化的关键策略，沃尔玛电商CEO称，“要在中国取得成功，必须要了解、关心中国的消费者，也是我们投资1号店的原因，它是一个了解中国消费者的本土公司”。

对于1号店，有了沃尔玛的强大资本、物流等支持，也增加了他们在电商竞争的砝码。1号店董事长于刚的梦想是让所有顾客可以足不出

户，就满足他们家里的一切所需，而沃尔玛的投资，让他朝这个梦想又近了一步。

不被乔布斯看好的**Kindle**

2007年11月18日， 在亚马逊发布Kindle电子书阅读器的前一天，贝索斯与乔布斯有过一次见面，进行了一次短暂的聊天。

在聊天中，乔布斯直言不讳地表示不看好Kindle——外形不够优雅，没有配置触摸屏，用户界面看起来很糟糕……最重要的是，人们不再看书，“人们连印刷版图书都不读了，还会对电子书有兴趣吗？”

事实证明，大师也有看走眼的时候。今天，乔布斯口中“没有希望的产品”Kindle越来越被消费者接受。

沃尔玛还是家地产企业

与其他开在繁华市中心的超市不同，沃尔玛超市往往选择在地广人稀的城郊地带。沃尔玛为什么这么做?

其实，这就是沃尔玛的高明之处，他留给人们一种做零售的表象，实则保持着一颗“地产心”。在沃尔玛的资产中，60%是房地产。

贴近人性,王者禀赋

在中国，遭遇挑战的不仅有跨国公司沃尔玛，不少在渠道领域叱咤风云的商业寡头，也感受到来自电商的冲击。

马云说：“游戏已经开始了。”他所谓的游戏，应该是依靠互联网开展的全新商业模式甚至经济模式。电子商务正成为潮流英雄，而任何忽视、抵制它的传统力量，都可能会在极短的时间内被边缘化甚至黯然陨落。

号称中国最大电器零售商的苏宁电器，实体店的业务自从2009年开始就不温不火。苏宁面临两难，一面要稳住实体店，另一面也不能无视互联网。

苏宁老总张近东显得很有远见，他毫不犹豫地拆掉“电器大佬”这道思维的墙，提出“苏宁云商”的概念。他预测十年之后，实体店不可能继续扩张，因为势必达到饱和，相反，实体店会面临精简和调整，未来的竞争，实际上是供应链的竞争，因此互联网上的价值更大。与其他涉足电商的传统零售企业相同，苏宁的电商之路无疑也是革命。2012年8月13日晚，苏宁公告称拟募集资金80亿，用于电商和供应链的建设。苏宁易购成为苏宁在虚拟与现实的完美结合点。



◆苏宁云商，中国最大的电器零售商。

至于国美，不少人已经从昔日倾国倾城的辉煌中读出英雄暮年的落寞。黄光裕身陷囹圄，无法敏锐地观察到外界市场的变化，而管理层则忙于践行收缩战略，全然没有注意到一股新力量正在崛起——电商。国美电器很快就吃到了忽视电商的苦头，业绩接连下滑。此时国美才决定调整战略——去电器化，线上线下融合。

电子商务变得海纳百川，被无数力量牵引，无数力量又为它所成就，其实并无秘密可言，它只是契合了最普世的商业价值观——击中用户的购买心智。它比传统商务更能让用户自愿和长期地消费，这正是它的伟大和成功之处。

购买一件商品，用户关心的是产品、价格和服务。电子商务的优势首推价格。以互联网为依托的电子商务，降低了交易费用和进入门槛，从而拉低电商经营成本，而电商则将成本优势直接转嫁给消费者。

国美、苏宁的做法无非是以规模优势压低进货价，以低价换取市场，争取厂商返点。中间自然伴随此起彼伏的“价格战”以及厂商的奋起

还击，如此做到极致后，很难再提高。

并非国美、苏宁暮气沉沉，的确因为实体经济存在一系列缺陷。扩大规模是实体经济常规的做强之路，但要扩大规模必须考虑房租、装修、水电等一系列成本问题。为吸引客户，争取粉丝，往往不得不赔钱开展铺天盖地的广告、与同行血拼价格战。等到占领市场后，再谋盈利之道。如果从消费者身上做文章，消费者往往不买账，只能打供货商的注意，如收取入场费，提高返点率等。渠道商对供货商转嫁的成本心生怨言，导致供货商与渠道商关系恶化。

虚拟经济的前期创业成本与扩张成本都要少得多，只需要搭建一个虚拟的交易平台，就能实现交易，与供货商之间的关系相对融洽。

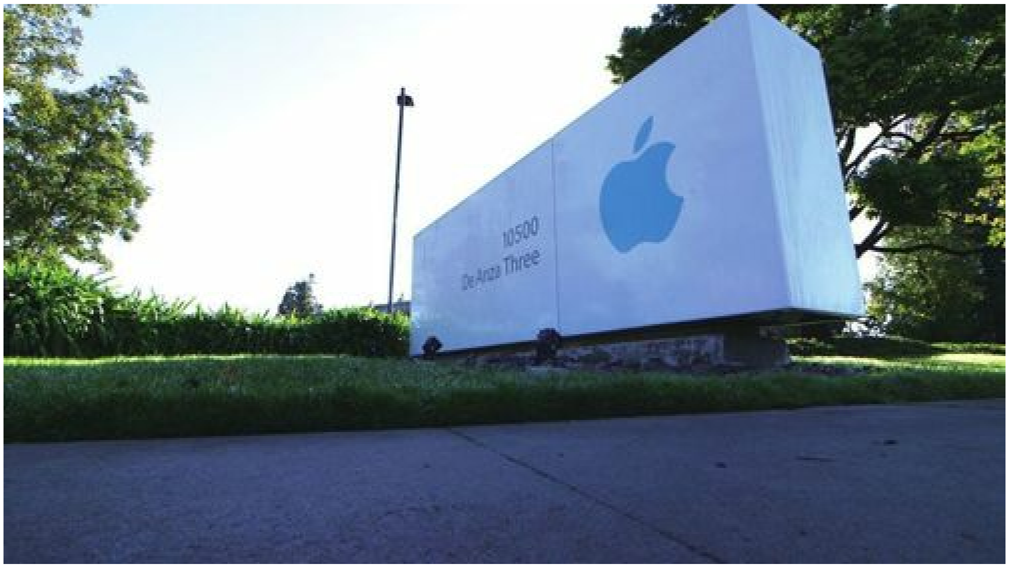
电子商务在这个时代摇曳生姿，得益于它对人性的洞悉，更确切地说，它是从商者贴近人性、穿透客户心灵的绝佳工具。

锡恩公司创始人姜汝祥从人性、客户价值的角度如此解释：

古今中外的科学发明，90%的动力源于战争，但这90%以上的科学应用，却都在满足人们对懒惰的享受。想想吧，躺在床上，用一部手机就可以解决生活中的大部分问题，然后多出的时间想干嘛干嘛，这不是一种幸福？

从这一人性基点，我便判定，电商不可阻挡，因为人性的力量，永远都不可阻碍。万达之所以必然输给天猫，那是因为去万达购物是“享受勤奋”，去天猫购物是“享受懒惰”，你说，最后胜利的是谁？

（参见姜汝祥《电商战略研究之四：为什么每个企业家都必须做电商》）



◆迎合人类追求完美的天性，乔布斯缔造风靡全球的苹果。

敏锐地洞察人性、贴心地合乎人性，这是所有商者战无不胜的法宝。苹果的风靡，其中真谛在于乔布斯巧妙地迎合了人类追求完美的天性；史玉柱几经起落屡创战无不胜的神话，也在于他擅长捕捉人性的弱点。

电子商务的“骇人”之处在于，整个行业都有着贴近人性的基因与天赋，也因此，他们能轻易突破传统商务的各种壁垒与防线，在短时间内成长为颠覆行业规则、商业格局与时代脉络的王者。

马云曾发出“天下最终无电商”的感慨。将来，只要你是商业机构，你就是电商，彼时的电商不再是一种特别的身份，而是一种行业标准。

消费者通过电商购买商品的成本更低了，同时，品种更多了，生活就这样改变了。重要的是，这种改变还将继续。

苏宁云商

苏宁云商，这个名字听起来很炫，其前身其实就是苏宁电器股份有限公司。2013年2月19日，苏宁电器发布公告，将公司名称由原来的“苏宁电器股份有限公司”，变更为“苏宁云商集团股份有限公司”。

如果说“苏宁电器”是传统零售行业的代名词，“苏宁云商”则是互联网时代下的“蛋”。“云商”模式是一种“店商+ 电商+零售服务商”的综合模式。

淘宝恶战**eBay**

和亚马逊悦耳的铃声相比，阿里巴巴庆祝订单成功的方式显得更加热闹——敲响办公室的大鼓。通过为中小企业用户提供互联网交易服务，阿里巴巴蒸蒸日上，但是到了2003年，马云开始有了越来越强烈的危机感。

这一年美国电商巨头eBay通过收购一家名叫易趣的中国电商后，一举占领了中国90%个人用户的电商市场，这头猛兽随时可能杀入到自己的领地。马云决定率先在敌人的地盘动手，因为最好的防守就是进攻。

2003年4月，在杭州城这个名叫湖畔花园的居民小区，马云悄悄创立了一个新公司来和eBay争夺个人用户，这就是淘宝网。用当时的主要负责人柴栋的话来讲“看看当时的投入，你就知道那时淘宝还是试验品”。许多淘宝元老对淘宝网最初的回忆都是暗淡的，“淘宝看起来很像一个条件不是很好的大网吧，有些员工的面试甚至就是在电梯间面试的”。



◆eBay 美国总部。

2003年，非典狂扫全中国，淘宝网正生于这场瘟疫之中，它成功解决了无法出门的用户如何购物的大难题，这时网上购物成为一种最安全的购物方式。

新网站淘宝急需打开市场知名度，但是一个意想不到的状况出现了。拿淘宝网总负责人张宇的话说就是，“我们有预算，但是钱花不出去。因为新浪、网易他们都被买断了，我们就不能花钱。对手也做得比较狠，把我们逼到了角落里”。

张宇所说的“对手”是全球电子商务的巨人——eBay。其实，2003年的淘宝网将eBay称作对手是有些一厢情愿的。当时的eBay在全球拥有2亿的注册用户，在高调拿下美国、德国、英国、加拿大、法国、韩国市场之后，它又瞄准了中国。



◆淘宝负责人张宇。

2002年，eBay以收购易趣网33%股份的形式进入中国，成为踏入中国的第一家外国电子商务公司。eBay之所以如此钟情于中国市场，源自总裁惠特曼对中国电子商务前景的美好展望。她表示：“2007年中国电子商务的发展速度将是全球平均速度的四倍，随着本地贸易以及海外贸易的不断增大，未来的10～15年间，中国将成为eBay全球最大的市场。”

在中国，eBay巨无霸的气质一览无余。惠特曼对中国的承诺是“要什么就给什么，要多少就给多少”。2004年，eBay宣布将投放1亿美元的经费来推广易趣。

一开始，eBay并未把淘宝网放在眼里，或者压根不知道淘宝网的存在。发生在eBay和阿里巴巴之间的比拼，被马云本人称为“这是一场蚂蚁对大象的战斗”。当然，大象是eBay，蚂蚁是阿里巴巴。



◆eBay总裁惠特们对中国电子商务市场前景充满信心。

这是一场实力悬殊的竞争，但马云知道eBay也不是无懈可击，“eBay是大海中的鲨鱼，我是扬子江中的扬子鳄，现在是大海中的鲨鱼游到扬子江中来了。”



◆马云PK惠特曼。

eBay的不幸，首先来自于它对网络拍卖的执著。此时中国的改革开放刚刚进入到第25个年头，拍卖对于绝大多数的中国用户来说还相当陌生。《财经》杂志执行主编何刚认为，“eBay来到中国太早，而当时的中国并不存在支撑其生存的网络环境”。最直观的例子是马云和他的同事做的一个实验。他们七个人每个人回家找四件商品，发现这些家居常用商品拿到网上卖竟然都很难。

更令中国用户望而却步的是，eBay的服务是要收费的。根据售卖商品的不同，卖家每上线一件商品，需要交纳1到8元不等的登录费，而在成功达成每笔交易后，还需要交纳最高交易额2%的服务费。马云要颠覆的正是eBay的这套游戏规则。

在淘宝公司的办公区，员工都在学习一种与电脑编程完全无关的新技能——倒立。用张宇的话来说，“那个时候太困难了，我们要换一个角度去看世界，可能任何人都这样看的时候，你换个角度，那个世界就不一样了”。



◆员工倒立，更换角度，世界大不同。

对付eBay，马云决定反其道而行之，淘宝为所有的用户提供免费的网上交易服务：“消费者从网上买东西，对他来讲，是一种尝试，尝试他是付出代价的。卖家开始在网上卖东西，他也是一种尝试。对我们来讲，我们希望大家也是一种尝试，在双方、几方都是尝试的情况下，我们付出的代价，就是我们多花点钱，让别人能够占点便宜，同时共同去打造一个未来的模式”。

马云的对手是eBay的CEO惠特曼，此前所有的商业常识都告诉这位哈佛商学院的优等生，公司必须盈利才能生存。即使作为消费者，消费起免费的午餐来也并不心安理得。学者荆林波分析称，“我们作为一个

消费者，公平而言，虽然我们都知道快的服务和免费的服务好，但天下掉馅饼这个是不应该的，我们都应该为服务付费”。

淘宝还没有盈利，而免费只能让窟窿越来越大。信心满满的惠特曼甚至公开声称淘宝不可能活过18个月。

然而比起短期盈利，马云更为看重的是未来用户数量的增加。只要拥有了足够多的用户，淘宝就有翻盘的可能，他说：“我们是看十年以后的中国，eBay看的是两三年的中国，甚至看当年的中国。eBay对当季比较关心，对下个月很关心，我们那时候觉得两三年内的中国，电子商务不可能起来，必须考虑十年八年以后的发展，所以大家在这有个差异。”

原当当网首席运营官黄若一语中的，“因为这个时代，最贵的是用户”。2006年前后的中国C2C市场远非该不该收费，而是怎么让用户尽可能多起来，用俗话来说，还没学会走呢，就想飞，异想天开，因此，广积粮、高筑墙才是当务之急。

很显然，跟试图通过收购易趣来中国坐享其成的eBay相比，本土电商马云更懂得中国。

有的时候，或许钞票并不是市场上最重要的交易信号。有两个非货币因素——“注意力经济”与“声誉经济”，是相当有力的竞争武器。



◆原当当网首席运营官黄若，“这个时代，最贵的是用户”。



◆商界大佬柳传志也有网购受骗的经历。

商家提供免费产品，对于消费者而言是搭便车，即使搭的是便车，吃的是免费午餐，消费者也有获得优质产品与服务的预期。eBay一再坚持收费，是因为他们认为只有收费才能让卖家提供更好的服务、店铺样式与商品摆放，即先期成本付出的倒逼模式，卖家必须提供更好的用户

体验服务，以为之前的付费负责。而中国的卖家用户似乎不管这一套，他们目的直接，性情漂移，只关心能不能赚到钱，能不能更多地赚到钱，淘宝网提供了一个免费的网络大集市，他们一涌而入。

马云的“倒立”，还表现在营销的另辟蹊径上。既然阳关大道被堵死了，索性走走羊肠小道。淘宝走的是群众路线，推广地点侧重论坛和中小型网站，淘宝内部称之为“农村包围城市”。通过发动各个论坛有影响的发言者为淘宝呐喊，不断制造话题，积累了一批稳定和热情的早期用户。以至于连一些门户网站，也忍不住对这个在网络农村搅起营销风浪的淘宝刮目相看。

易趣后台很硬，有一个不怕花钱的“富爸爸”。他们争夺客户的方式就是砸钱做广告，不断地更放广告，可悲的是，这种烧钱式的广告，并没有培养多少忠实的易趣粉丝。

在电子商务的早期，安全问题一直是制约网络交易的最大瓶颈。在虚拟的网络环境里，用户只能看见商品的图片和文字信息，却不知道卖家真实的信用情况，整个网上交易面临很大的风险。用户担心，在网上购物，支付后能不能顺利收到货或者产品的质量是否可以保障。

马云决定要抢在eBay在中国动作之前，推出自己的网络安全支付工具——支付宝。支付宝公司的首席架构师程立认为，支付宝大大提高了交易的安全性，“支付宝有一个担保账户，来管理这些资金。当买家钱付到支付宝之后，支付宝会通知卖家，买家钱已经付了，你可以给买家发货。买家收到货之后，确认这个货是跟商品的描述是相符的，这个时候他再确认，拿钱来给卖家，通过这样的方式，让交易这个过程变得是安全的”。

支付宝的横空出世，打消了消费者的顾虑，有些网购达人通过支付宝交易的金额达到数万元甚至更多。到2013年，支付宝的用户规模已经超过3亿，一年通过支付宝交易的资金达到上万亿元。



◆支付宝，马云用来对抗贝宝的网络安全支付工具。

谁也不知eBay的反应为什么会如此迟缓，直到2005年，惠特曼才匆忙带着贝宝赶到上海，亲自督战。但是支付宝早已在中国市场站稳了脚跟。

到2006年，淘宝用户超过了3000万，市场份额比eBay的两倍还多。流失的用户一去不返，也让eBay不得不退出了中国网络零售市场。

与eBay多次交手的敦煌网首席执行官王树彤认为，本土企业在与跨国企业角逐中胜出的因素在于本土化，“本土的中国企业和跨国企业，最大的不同，就是中国企业更加了解中国这个市场”。更确切地说，中国企业更了解中国的用户。

在中国，被赋予偏执、缺陷中完美特质的乔布斯成了神话，并有了

人们铺天盖地的遗憾，“中国为什么出不了乔布斯”？马云不以为然，“中国为什么没有乔布斯？他到了中国肯定死，美国资本主义发展了三百年，才有这样的参天大树。我尊重乔布斯，但我不认为他到了中国一定会赢。再给我们时间，我们一定会让世界看到中国有更高大的树木。我们可以改变世界，但最重要的是改变自己”。



◆ 敦煌网总裁王子商务行动者之一，1999 年参与创建卓越网，出席第一任CEO，2004年创建敦煌网，如今敦煌网已成为全球领先的在线外贸交易平台。

改变自己，是为了俘虏“上帝”，进而改变这个世界，这恰是最朴素也是最基本的商业常识。

网络拍卖

2000年的时候，eBay在全球拥有2亿的注册用户。世界各地的人们

能够在互联网上自由交易，得益于eBay开创的一种商业模式——网络拍卖。公元前500年左右，一个名叫希罗多德的古希腊人记录下了人类历史上的第一次拍卖。在当地的奴隶市场上，一位妇女被竞标者买下当了妻子。

后来拍卖的范围不断扩大，今天几乎所有的商品都能被拍卖。

eBay和易趣的不解之缘

1999年，邵亦波高二毕业就拿到了全额奖学金进入哈佛商学院就读。毕业后有一段eBay“销售”经历，改变了他的人生轨迹。

他用500美元买来的电视机，在用过两年之后，　　在eBay上竟然以550美元的价格卖出去。这件事情，给邵亦波很大触动。“这件事情留给我的印象太深了，我从中感觉到个人与个人交易的魅力。它能给人的生活带来很大的变化，最起码，给我的生活带来方便。如果我通过别的方式卖，价钱肯定要少30%至40%。”回国后，邵亦波与哈佛校友谭海音一起创立易趣网。他们的目标，就是找到适合中国的电子商务模式，做成中国的eBay。2002年，易趣网在中国市场占有率达到90%以上。也正是这个光鲜的业绩，吸引了正欲进军中国市场的eBay。

网络诚信

企业家柳传志就被网上购物忽悠了一把，让他在朋友面前有些尴尬。

因为打高尔夫打过一次一杆进洞，于是送给朋友们一批测距机。测距机在美国的价格高达几千块，但在网上就参差不齐，最便宜的只有600～800　元。实惠的价格的确让人心动，柳传志于是在网上买了一批

拿回来送人，结果发现，90%是坏的。

eBay收购贝宝

网络诚信问题不仅仅出现在中国，即使是在电子商务更加发达的美国也不例外。2003年每一个网购的美国人因为网络诈骗的损失平均高达293美元。在这种情况下，有一家名叫贝宝的公司在硅谷应运而生，它为交易的双方设计了一套安全支付的流程，受到越来越多的美国用户的欢迎。2003年eBay以15亿美元的代价将这家创新公司收入麾下。仅仅一年后，就有超过三分之一的美国网民都拥有了贝宝账户。

企鹅也凶猛

与eBay的战斗胜负已定，但马云并没有心情来回味成功的喜悦。

从2006年5月10日开始，马云一直如坐针毡，因为淘宝网正遭遇用户铺天盖地的抗议与指责，甚至约定要在6月1日公开开展抗议活动。

用户抗议的是淘宝推出的一项名叫“招财进宝”的活动。这个活动使得那些愿意付费的卖家，能将自己的商品放在淘宝更加有利的位置。依靠免费战略打败了eBay的淘宝却公然开始收费了，用户纷纷质疑马云背弃了淘宝三年免费的承诺。

此时，淘宝网也满腹委屈。张宇辩解道，“招财进宝”只是淘宝网生存模式的一种探索，淘宝网依然坚持免费模式，“我们确实是对所有的人都免费，我们也需要生存下来，我们也要探索，各种各样我们可以生存下来的模式”。



◆打败eBay后，马云遇到新的难题——“招财进宝”被抵制。

5月31日凌晨，马云以“风清扬”的ID在淘宝论坛发表署名文章“拥抱变化”，希望能获得用户的理解——

没想到这事搞得这么大，我觉得我们确实有很多地方做得不够好，产品本身也还不够完善，沟通也不对，我在这里再次向大家表示深深的歉意。

面对各种无法控制的变化，真正的创业者必须懂得用乐观和主动的心态去拥抱变化！当然变化往往是痛苦的，但机会却往往在适应变化的痛苦中获得！

但是愤怒的用户并不买账。作为淘宝的老用户，中国网商联盟王先标说出了部分用户的心声，他认为用户的这次抗议是对利益的捍卫，“淘宝有40万家店铺，我们不能允许淘宝拿着这40万人的利益一意孤行”。

擅长从商业文明等形而上且宏大视角切入的马云，坚持强调，“招财进宝”只是一个理念，是为了规范淘宝网这个庞大繁芜的市场，是为了满足人们的需求，实现优胜劣汰，让好的商品优胜劣汰。而用户根本不理会马云的“良苦用心”，他们在愤怒中只看到了霸权、失信等一系列商业污点。

淘宝自诞生以来最大的一次危机正在快速发酵。

2006年6月1日，杭州阳光明媚，而马云的心跌到了谷底。从零点开始，超过三万名淘宝网用户如约开始了自己的抗议活动。他们从支付宝取走了所有存款，从淘宝网下架正在出售的商品。

用户倒戈，对于电商是个非常危险的信号。对此，黄若深有感

触：“就是说任何一个平台，其实你是靠服务吸引了无数买家、维持了无数卖家生存，所以这个平台最大的噩梦是什么？突然有一天人家不跟你做生意了。就是突然间所有人说我今天不开张了，不做生意了，你这个平台就一点价值都没有。”

此时最让马云揪心的不是用户的网上罢市，而是一只来自本土的企鹅——腾讯。2006年的中国，超过2亿的用户通过腾讯的QQ软件在网上聊天。电子商务如火如荼，也让巨无霸腾讯看到了商机，董事会主席马化腾和腾讯电商控股公司CEO吴霄光认为，腾讯具备与电子商务完美嫁接的潜质，“随着用户花越来越多的时间在QQ，我们也发现，我们还是可以不断地延伸这个平台，除了娱乐服务以外，生活化服务也是一个重要的市场。就是进入到电子商务这个领域”。

就在淘宝用户群情激昂的节骨眼上，在腾讯新开张的拍拍网上，一项针对淘宝的“蚂蚁搬家”活动正在如火如荼地进行。拍拍网的运营模式几乎和淘宝一模一样，但是马化腾承诺将免费进行到底，来吸引淘宝商家的入驻。

“蚂蚁搬家”对马云的威胁比用户的抗议更大。DCCI互联网数据中心创始人胡延平提醒电商，互联网的便捷性大大削弱了电商与客户之间的黏性，“对消费者来讲，在互联网上是高度游离的，消费者的选择权随时随地地掌握在消费者自己的手里面”。而且，用户“倒戈”无需大动干戈，只需动动鼠标，用黄若的话来说，“电商对于所有的消费者来讲都是等距离的，就是每一个电商公司，给你的距离就是一个鼠标的距离”。

下午两点钟，随着抗议活动愈演愈烈，马云将决定权交还给了用户，通过投票来决定“招财进宝”项目的生死。10天过后，30万淘宝卖家

中61%支持废除　“招财进宝”，而这距离淘宝开始收费，仅仅一个月时间。

对此，淘宝网亦百感交集。投票结束的时候，这些七尺男儿竟泪湿眼眶。电商希望能获得忠诚的用户，但忠诚本身就是一种交易。只有电商首先做出承诺，并且恪守承诺，才能换来用户的信任。

淘宝承诺继续免费，也让拍拍网失去了赶超的机会。

腾讯电商控股公司CEO吴宵光并不掩饰拍拍网的高度复制性，“你要想刻意地说你跟别人不一样的话，反而有可能让你牺牲了用户的价值，有些东西，用户的需求，你绕不开，你应该去做同质化的竞争”。



◆腾讯电商控股公司CEO吴霄光。



◆淘宝门前的抗议活动。

黄若指出，缺乏创新是拍拍网的软肋，“他们不温不火最主要的原因就是，他们没有从一个创新的角度，寻找一个新的行业格局的角度，而只是跟着淘宝走亦步亦趋。我觉得这种我还是很相信一句话叫开局决定结局”。

在淘宝与腾讯缠斗之时，其他对手并没有放慢追赶的脚步。从北京中关村脱颖而出的京东商城，2010年网上销售额突破了100亿元大关。在沃尔玛的支持下，1号店每月用户增长超过了20%。2013年初，eBay又杀马回来，战略投资深圳本地电商走秀网。

而更加现实的挑战来自移动端，诞生才两年的手机微信，迅速吸引了4亿用户，它甚至改变了用户使用手机的姿势。随着微信开始涉足电商，腾讯收购易迅网，马化腾又一次让马云不安起来。

上一轮的电商大战硝烟还未散去，新一轮争夺用户的竞争，又在一个全新的维度上拉开了帷幕。

“ 招财进宝”

是淘宝网于5月10日新推出的一项竞价排名服务。据淘宝网提供的说明显示，卖家根据自己在“招财进宝”页面上出售单个商品的利润情况，与淘宝网协议约定支付固定的费用，并依据实际成交数量及协议价格向淘宝支付费用，而卖家的商品在“招财进宝”页面的排名高低将根据卖家实际成交量的高低，以及协议费用情况实时更新。

“蚂蚁搬家”

活动淘宝网因“招财进宝”遭遇用户抗议时，腾讯旗下的拍拍网高调“出手”， 适时推出“蚂蚁搬家，搬出美好前程”活动， 并声称：C2C市场格局已经改变，拍拍网成为国内最大免费平台。

“蚂蚁搬家”活动是腾讯网在堂而皇之地“挖墙脚”。活动规定，在2006年5月15日至6月15日一个月内，卖家只要导入第三方C2C交易平台上的参考信用度，就有免费获得黄金推荐位的机会。

同时，拍拍网还在首页显著位置，打出“将免费进行到底”的旗号，设置“淘宝店主搬家签到处”，做出“搬家就送推荐位，开张就送大红包”的承诺。

eBay：从未放弃

中国市场幅员辽阔，曾是淘宝网手下败将的eBay 从未放弃中国市场。eBay 大中华区首席执行官、全球副总裁林奕彰认为，“全面性地回

归中国的市场，我们无时不刻都很想找一个机会，中国的竞争非常激烈，所以要找机会，要有适当的时机，适当的策略，我们当然是非常非常期待能够在这个最大的市场来替消费者提供更好的服务”。

弯曲的直线：啤酒与尿布的混搭

在沃尔玛的超市中，有一个奇怪的现象：成捆成捆的婴儿纸尿裤竟然和啤酒堆放在了一起，这两种商品完全属于不同的品类，纸尿裤应该放在婴幼商品区，而啤酒则属于饮料区。是不是工作人员出现了疏忽？

沃尔玛称，这是用户的需求，只不过在他们意识到之前，他们就把工作做好了。

原来通过对成千上万的用户消费数据进行分析，沃尔玛的工作人员发现：来超市购买婴儿纸尿裤的一般是年轻的爸爸，他们很可能在买纸尿裤的同时顺带捎上几瓶啤酒。为了方便用户，沃尔玛干脆就把啤酒和纸尿裤放在一起。

沃尔玛电商CEO尼尔·阿什认为，“大数据意味着利用现有资源创造更好的客户体验，帮助人们作出更好的选择，提供在别处无法看到的组合，提供更令人满意的购物体验”。



◆美国《森林人》杂志副总裁朱莉·艾斯克。

事实上这点小小的变化，不但提高了沃尔玛纸尿裤的销量，啤酒也同样卖得更多了。

在网络环境中，收集用户的信息变得更加便捷。用户在电脑上每一次注册、每一次点击都会留下痕迹。这些宝贵的信息都将被计算机无一遗漏地保存下来，这也给电子商务带来巨大的机会。

而智能手机的出现和普及，使得电子商务对于用户的了解达到了一个全新的高度。

手机不但让人们的购物更加方便，它独有的优势如拥有感应器、加速器、磁力计以及气压计等，使得它比互联网更为敏锐，可以清晰地了解用户的步行速度、所处位置、穿着甚至说话的语气乃至心情。

如果把传感器放到商品里，传感器与手机形成信息互动，手机就成为一个收集、处理实时信息的枢纽。富有想象力的《森林人》杂志副总裁朱莉·艾斯克对此津津乐道："我们可以把传感器放在鞋子里，我的鞋子会告诉我鞋子什么时候需要更换？或者它会告诉我，你刚刚已经跑了8英里了，外面有26度多，你应该喝点水或者功能饮料了。它会比我更加了解我的需求。"

随着穿戴式电子设备的出现和智能手机普及，电商获取移动情境下产生的数据变得更加便捷，这也将使得他们对用户的了解达到了前所未有的高度。各大电商在台式电脑上展开的用户争夺战，正在转移到另外一个战场——移动互联网。贝索斯对移动技术的潜力超级兴奋，认为它会继续改变互联网以及人们与互联网、电子商务互动的方式，这其中蕴含着很好的机会。而马云也认为不是赢在明年，不是赢在今天，而是五

年、十年以后的移动互联网该怎么发展。

用户，一切商业活动的中心

在电子商务的高速公路上，电商们正在加足马力狂奔。他们为用户带来了刺激和满足的同时，也可能带来难以预测的风险。远程购物所带来的刺激感，会迅速削弱消费的理性。

《创业家》杂志总编辑兼社长牛文文认为，用户已经被电商宠坏了，“电商像养宠物一样，把我们都养成宠物了，把我们养成了太过挑剔和太过享受的消费者。而他为了做到这一点，他付出了太大的社会成本”。

任何商业的创新和进步都来自对人类自身需求的不断满足。没有人怀疑：在互联网时代，用户已经成为一切商务活动的中心。每一位用户的个性化需求最终决定了环境和技术正在加速进化。而在这个世界里唯一不变的就是变化本身。

学者荆林波也认为，电子商务永远在进行式，它的将来永远比今天更精彩。



◆互联网时代成长起来的新一代用户。

作为电商中的领跑者，阿里巴巴副总裁梁春晓的危机感始终挥之不去，“用阿里巴巴的商业模式，来跟阿里巴巴竞争，用淘宝的商业模式，来跟淘宝竞争，这可能不见得能够给原来的竞争者带来多大的挑战。也许阿里巴巴的竞争对手，可能就在某一个大学生的宿舍里，也许在某个中学生的宿舍里”。

在哈佛大学学生宿舍诞生的Facebook冲向浪潮之颠，便是最好的佐证。Facebook的成功在于，它紧紧地跟随用户的需求，融入社交网络的发展潮流，也成为商业世界一次空前喧嚣的黑马崛起事件。

现在，电子商务面临的挑战是，在互联网里成长起来的新一代用户，他们会有什么样的个性化需求，我们应该提供什么样的服务体验？

未来海阔天空，考验我们想象力的时候已经到来……

第三章价格战， 还是价值战？

商业的发展犹如自然进化，优胜劣汰。无论商业形态如何变化，价格优势永远是促使交易发生的关键一步，犹如猛兽与生俱来的力量、速度、利齿，捍卫着其在竞争中的地位和自信。电子商务蓬勃兴起后,价格战加速白热化,无论线上线下,还是线上之间,线下之间,价格战的贴身肉搏更为血腥。

电商“吐血”，用户狂欢



◆2012年6月17日刘强东参加早会。

2012年6月17日，这个看似波澜不惊的日子背后，正暗涌着各种辗转交替。所有的恩怨纠葛，似乎都浓缩成一个普通日子的早会布景。

早上八点半，京东商城董事长兼CEO刘强东像闹钟一样准时出现在会议室。在过去的十三年，只要刘强东没有出差，京东的早会从不曾间断。这一天，所有人都感到气氛的异样。

刘强东并不知道，同一时间，在全国各地，好几个会议室，上演着几乎相同的一幕，只不过一切是悄悄进行着的。

杭州，天气晴朗，阿里巴巴旗下B2C网站天猫公司总部，会议正白热化，窗外晴好的天空，没有预兆出他们下一步计划的来势汹汹。

南京，天气已有些许炎热，但与苏宁易购总部会议室的气氛相比，

可能只是小巫见大巫。

北京，当当总部办公室的员工也许感受不到南京的天气，但紧张的心情无异，也许在某个瞬间，和竞争对手之间会有感同身受。

刘强东甚至有些迫不及待，好不容易熬到6月18日零时，他立即用兴奋的语气在个人微博上写到：祝全体朋友们生日快乐！祝网友抢得开心！他很可能从一开始就预期到这将成为他创业十三年来，最具胜利者气派的一个生日。

第二天天亮，太阳照常升起，周围世界的一切看似与往日并不不同，但对于电商，对于网购消费者，一切却远不是想象的那样——京东的生日突然成为一场竞争对手的“复仇盛宴”。

京东准备了近600万件将以半价以下价格出售的促销产品，以及6.18亿元将被免费派发出去的现金券。几家竞争对手纷纷出手。苏宁易购“超级0元购、买多少返多少！”当当网“万件商品月末清仓：图书一律3元，日用品低至一折两折，买贵了白送”；亚马逊“低价总动员，天天秒杀，百万商品2折起”；天猫的618购物狂欢节，为消费者无门槛派送价值4000万元的现金红包。从4月开始，京东、天猫、苏宁易购等七家电商公司，共投入58亿弹药进行火拼，被称为史上最大规模的价格战毫不夸张。2012年，伴随着以“618”“双十一”为标志的几回合史上最大规模的价格战，中国网络零售市场交易规模达13205亿元，同比增长64.7%。

伴随着各大电商“吐血式”促销，是消费者的购物狂欢，他们的消费理性在电商低折扣的诱惑下迅速瓦解。有些疯狂的消费者在促销日购买的商品，收了快两个月还没收完。货物堆积如山，快递员马不停蹄地送

货，以至于中午连吃方便面的时间都没有，不得不改吃包子。

价格血战与苏宁崛起



◆ 苏宁电器创始人张近东。

越是简单的问题，越是难以解答：在利润已经比刀片还薄的商业环境中，商品凭什么还能更便宜？

对于久经沙场的老将张近东而言，这样的问题已经耳熟能详，此时电商的价格战也不过是中国商界史上的一个桥段而已。因为中国经年累月的商业格局，从来不乏价格战，它如同一道挣脱不掉的商业隐喻，从容在各个行业、时代辗转穿梭，并游刃有余。若实在要点出不同，就是旧酒还在，只是换了电子商务这个新瓶。

张近东创立苏宁电器那年，刘强东刚上高一。从苏宁崛起到纵横捭阖，再到现在“线上线下左右手互搏”的磨砺中，几乎每一天都遭遇价格战的洗礼。当然张近东也不会忘记20年前的一战成名，至今，火药味似乎都未散去。

1990年12月26日的南京宁海路，空气中弥漫着刺鼻的烟雾，遍地鲜红的碎屑，张近东的新店“苏宁家电”正式开张。开门大吉的兴奋感慢慢消退，张近东也冷静下来，自己揣着十几万块钱创立的、面积200多平米的私营小店，要想生存下来，并不容易。它将要面临的对手，是营业面积达20多万平方米，年营业额达数十亿元的南京八大国有商场。如何应战？

在商场中，总有些人善于从不可能的夹缝中找到可能的胜算。张近东就是这样的人。他仔细分析市场，一番思量，大胆走了一个险招：反季节订货。冬季向空调生产厂订货，厂家在淡季就可以开工，原材料、零部件的采购成本也比较低。

那时的张近东只是初出茅庐，他的苏宁也微不足道，张近东却以敏锐的直觉洞察到商业竞争中的制胜之道——资源的最优化配置。

这个创新设想风险很大，如果冬天订了货，第二年夏天天气不热，空调卖不出去，苏宁必死无疑。这好像一场搭上性命，和老天爷设的“赌局”。那时的张近东比谁都关心长期天气预报。每次下订单时自己都要承受极大的压力，他需要极大的勇气和魄力，才敢在订单上签字。有一次签付给春兰5000万预付款，在支票上签字时，张近东的手不停地发抖。

张近东赌赢了天气，几个炎炎夏日让苏宁连续两年成为春兰空调全国最大的经销商。春兰的意外成功，引起标杆效应，其他厂商也希望苏宁代理自己的产品。

反季节订货使得苏宁的低成本优势凸显，这直接反映在产品的价格上。在南京地区发行量最大的纸媒《扬子晚报》上，苏宁做过这样一条

促销，“炎炎烈日无须东奔西跑，买空调只需到一家”。广告中详细列出各品牌和各型号空调的批发价和零售价，开出“市场最低价”、“现货销售”等诱人条件。这种营销方式，让南京的消费者耳目一新，纷纷前往宁海路购买空调。降价的第一天，日销售额突破1000万元。苏宁当年的销售额猛增到了3.02亿元。



◆20世纪90年代张近东办公室，老电脑，老挂式电扇。





◆苏宁在《扬子晚报》上的促销广告。

作为搅局者，苏宁的行为必然会引起围剿。1993年5月15日，南京新街口百货、中央商场、南京家电总公司、太平商场、山西路百货大楼、鼓楼百货商店、南京商厦和家电商场八家大商场，经过商讨联合成立“南京家电拓展协调委员会”，并发布《致全国空调生产企业的公开信》，指责苏宁单方面压价倾销商品。随后八大商场又高调宣布“空调统一销售、统一维修服务和统一调换”。

张近东随之宣布全面下调空调价格，市场价最低，若市场上还有更低者“全款收购并支付差价”。八大商场不甘示弱，再次降价，苏宁再次反击。几番较量下来，苏宁销售额突飞猛进，知名度也急剧提升，而八大商场则元气大伤，门前消费者寥寥。

其实，20世纪90年代，中国大部分企业是靠价格战崛起的。那时候的中国人基本解决了温饱问题，已经获得取消各种票证束缚后的购物自由权，同时物品也愈加丰富。在消费能力受限与购物自由豁然开朗中矛盾摇摆的消费者，对价格更为敏感。而且，同等质量之下，追求低价，是消费者的本能反应。

这种原始冲动便是商家要捕获的，用户对低价的热情引爆了苏宁的发动机，给这艘小船难以想象的加速度，将笨重且行动迟缓的国有军舰远远甩在后面。随后，反季打款成为空调销售的行规，让苏宁更具价格优势的是模式的改变。苏宁下游掌握零售，上游直接打通供应商，摒弃中间批发商，降低成本，连锁销售取代百货商场，新的商业模式总是伴随着全新的优势，高效、便捷，还有更重要的特质——低价。

当年的苏宁颠覆了中国所有传统的大商场。但商业的编年史远比自

然选择要残酷，新的霸主刚刚占据食物链顶端，却马上要面临新的挑战者，而且更加强势。

未战即败：实体书店的悲壮落幕

“我们城市的新华书店本来有三层楼，现在一楼二楼都被卖掉，书店在三楼的角落，每次通过狭长的楼梯上楼，墙皮剥落，日光灯忽明忽暗，除了我，看不见其他客人，好像一下子回到20年前。”

这是一位网友的文字，形象地说明了实体书店的没落。是什么样的力量，能让时光倒流？又是什么样的力量，能让人们将延续数千年的生活方式遗忘？

书籍，这个在传统教科书中被赋予“传统技艺的结晶，人类智慧的传承”的高贵气质的精神食粮，却成为电子商务向传统商务模式宣战的前沿阵地。规格统一，便于运输，信息标准，用户搜索选购非常容易，这些特点使得图书成为网上最理想的销售产品，读者也成为第一批被电商夺取的客户。



◆ 实体书店的落幕——纸老虎书店。纸老虎总裁曹章武认为，电商的不正当竞争对实体书店冲击很大。

亚马逊开创电子商务的切入点是图书，李国庆也复制亚马逊的模式，创建了当当网。

1989年，李国庆从国务院政策研究中心辞职下海。在辞职下海之前，他还有一段不太“光彩”的经历。他在研究中心以主编的身份做了一套首印高达10万册的《你我他丛书》，一共9册。在那个年代，90万册显然是个天文数字，不仅坑苦了出版社，自己也欠了巨额债务。相当长一段时间，李国庆都是在卖书还债的噩梦中度过。

辞职后，李国庆开始做出版，并在小有积蓄后成立了一家名为“科文经贸”的公司，出版的图书类别包罗万象，包括科技、文化、经济和贸易等。

1996年，是李国庆的人生分水岭，这一年他去美国遇到了他的妻子俞渝——纽约州立大学MBA，在华尔街闯荡多年的投资高手；他还在美国接触到了互联网，看到亚马逊网站，亚马逊的卖书方式让他耳目一新。

1998年，李国庆与妻子俞渝回到国内，整理出一份极其珍贵的资料——中国可供书目数据单，并很快得到投资人的关注。

1999年11月，当当网上线，成为中国网上书店的先驱。李国庆向员工推荐了《亚马逊网络书店传奇》，要求员工必须学习。李国庆说，他们真正模仿亚马逊的只有两点，一是多品种战略，即让顾客有更多选择；另一个就是价格战略，样样打折，用低价让顾客在当当得到实惠。

为了争夺客户，当当网和后来成立的卓越网展开一轮又一轮价格战，每本书平均售价是实体书店的75折。电商在价格上能取得如此悬殊的优势，除了强大的资本支持，为了耗死对方而不断烧钱以外，还具有

一些先天的优势。

极低或几乎为零的店铺成本，为电商轻装上阵提供了可能。李国庆为我们算了这样一笔账，“你如果在北京豪华地段租铺面的话，每天每平米是8块4，当当网只是一个网站，它的库房在北京的远郊，每天每平米只要3毛5，所以我觉得这是低价非常重要的一个实现手段”。

李国庆至今回忆起与实体店的交锋，言辞间仍不乏快意恩仇，“我刚创业的五年，实体书店根本没把我放在眼里。到第六年，实体书店开始联合抵制了。曾经我还听说有出版商说干脆联合起来把李国庆杀了”。

短短两年时间，当当网日访问量上升至75000人次，单日销售量已平均达到12万元。2004年左右，当当网的销量已经超过西单图书大厦。1998年建成的西单图书大厦，到目前累计的销售额是17亿元，2010年当当网一年的销售额达22.8亿。

新生往往伴随着消亡。电商间的价格对轰飞溅出来的弹片，让实体书店伤亡惨重。2010年7月广州三联书店结业。2011年7月，北京风入松书店倒闭。2011年10月，北京光合作用五道口店倒闭。2007年到2009年，中国民营书店减少了1万家。十年时间，民营书店倒闭一半以上。

李国庆并不认为价格战就是恶性竞争：“我说你算算我的账，光看图书我是赚钱的。既然还能赚钱，那就不算是不正当竞争了。新技术革命带来的痛苦大家都得接受，就是没有李国庆，也会有一张国庆，王国庆，所以算处的还可以。”

历史的无情似乎在东西方不存在差异，美国的实体书店也遭遇了极其相似的命运。美国的实体店，比中国的实体店更早地感受到对手的凌

历。美国的巴诺书店，拥有140多年的基业，也是全世界最大的书店，却被一家叫做亚马逊的网店在5年内轻松超越。



◆ 亚马逊Kindle发布会。

面对网上书店和数字出版的冲击，巴诺书店做出积极改变以扭转颓废的走势。2009年，巴诺书店正式推出电子阅读器——NOOK，进军电子书领域。但是，与亚马逊赋予强大内容含量、提供愉悦阅读体验的Kindle相比，NOOK在电子阅读方面不够专业；与拥有强大平台、包含丰富应用的IPAD相比，NOOK的娱乐特质又不够明显。

NOOK到底是一款具备电子阅读功能的平板电脑，还是一款具有平板电脑功能的电子阅读器，让消费者很是困惑。这也就注定了在Kindle和IPAD的对阵下，NOOK败战而归。

NOOK的败北，为巴诺书店的抗争之路画上了一个悲壮的句号。

其实，实体书店的衰落，只是中国传统商务没落的一个缩影。电子商务的触角无论伸到哪里，哪里就会掀起惨烈的价格战。天生的低成本

优势，使得他们在价格中更无所忌惮，也更容易不断突破价格底线，从而疯狂地攫取上下游资源，并最终改变商业格局。

更残忍的说法是，电子商务甚至都没有直接进攻，轰飞溅出来的弹片就让传统商务伤亡惨重。对于传统商务来说，这是一个多么痛的生存领悟。

电商优势

《财经》杂志执行主编何刚一句话说出了电商的天然优势，“电子商务有一个重要的、吸引人的地方，就是它价格相对低廉。如果通过电子商务，价格反而更高的话，我想没有人去走电子商务这个渠道”。

图书作为标准化的商品，价格的影响力更加纯粹，面对页面弹出的一个个打折信息，消费者点击得毫不犹豫，所以传统书店的悲惨可想而知。

假如亚马逊没有收购卓越

2004年8月19日，亚马逊以7500万美元的价格收购卓越网，进军中国电子商务市场。假如当年卓越没有被亚马逊收购，会是何种境况？

对此，李国庆表示，“我跟陈年各自领导着一个企业，经营模式不一样，管理风格也不一样，但我们俩是惺惺相惜的。如果亚马逊不收购卓越的话，再打一年，卓越就完全处于没钱状态，我们有信心跟陈年合并，这种情况下，格局就全变了”。

生死较量：京东、当当、苏宁

“你觉得我们怎么和当当、亚马逊竞争？”

“唯一的就是价格，价格如果我们在跟竞争对手相比没有优势，那么在短时间内扩张的可能性就不大。图书这块您对利润不能要求太高。”

“你觉得多少合适？”

“最好不超过5%。”

“好，我们就不要利润。”

这段对话发生于2010年北辰西路一栋写字楼的办公室里，是刘强东对新任图书销售总经理石涛的面试提问。几乎每一次价格战，刘强东都有着破釜沉舟式的勇气，他把价格战打到了极致。

一个人的爱好，反映了一个人的性格。刘强东喜欢开着悍马驰骋沙漠，在他看来，“穿越沙漠和创业的感觉很像，如果放弃，就只能死”。紧握的方向盘，如同刘强东对公司的强势掌控，京东商城也真的像匹“悍马”，自创立之始就保持每年近200%的加速度。2006年涉足手机，2007年发力小家电，2008年血拼大家电，2010年杀入图书市场。



◆京东商城办公大厦外景。

当当网创立时，刘强东刚刚在中关村创业。2010年11月1日，京东商城图书频道正式上线测试。李国庆没有想到，这个后起之秀居然这么快就来到他的家门口挑衅。

当当和传统书店相比，拥有电商先天的价格优势，而当双方同为电商，彼此身上都携带着相同的优势基因又该如何较量？毫无图书经验的京东，贸然杀入新领域，怎么可能不受一点伤害？

石涛发现，与当当网竞争的确有些棘手，“当我们开始去签约这些供应商的时候，很多供应商都对我们保持特别谨慎的态度。就是当当给所有的出版社发了通知函，要求他们不要跟京东合作”。

各大出版社和当当网的业务合作量已经很大，选择新渠道有很大的压力和风险。要突围，就要选最薄弱的地方进攻。与石涛签约的第一家供应商是作家出版社，原因很简单，它和当当的合作一直非常不愉快，京东有了趁虚而入的机会。

作家出版社的倒戈，对于京东图书意义非凡，它被石涛称为留在京东史册上的重要一笔。签下来一家，其他家纷纷效仿，与京东签约。

当当网上市在即，双方的火药味也越来越浓，一场价格战一触即发。

2010年12月18日，当当网联合总裁李国庆、俞渝夫妇在纽约证券交易所敲钟，宣布当当网上市成功。刘强东随即在微博里发表了热情洋溢的祝贺词，最后却温柔一刀，告诉李国庆，“调整比价系统，从下周二开始，每本书都比对手便宜20％！” 面对刘强东的挑衅，李国庆也不是好惹的，“我们的执行董事长俞渝说了，对任何价格战挑衅，我们身为行业老大，这个品类的老大，我们一定要报复性还击”。



◆刘强东PK李国庆。



◆京东商城副总裁石涛。

面对京东的挑战，当当承受的压力远没有李国庆的发言来得那么轻松。Frost&Sullivan(海银资本)中国总裁王煜全分析，“因为京东在图书上不要利润，那当当就受不了了。图书是它的主盈业务，这竞争一下就激烈起来了”。



◆海银资本创始人王煜全。

这场仗一直持续到2011年。2011年3月，刘强东甚至发出这样一条微博："今天第一次向我的团队发出威胁！我告诉图书音像部门：如果你们三年内给公司赚了一分钱的毛利或者五年内赚了一分钱的净利，我都会把你们整个部门人员全部开除！要打就要来狠的！"

为什么京东商城会放弃所有商家终极的追求——利润，也要在图书市场血拼？

对于刘强东的行为,就连李国庆都表示有点不理解,"其实图书在中国

是个小行业，也就两百亿的零售市场， 而数码、家电是一万亿的零售市场，他何必在这两百亿里面拼杀呢？我还真的不理解”。





◆京东商城图书采购部办公室、库房。

当时当当网的首席运营官黄若倒是比较明白，“刘强东是醉翁之意不在酒。他不是为了卖书，他是想找到一个单价比较低、标准化程度又很高的商品类别来拼价格战，靠这个来吸引新的用户。一本书有多少钱？通常来讲二十块、三十块。他说他让利20%，让利30%，也不过让

个五块钱、六块钱，所以他拼得起”。

无心插柳，京东图书上线后，销售额大大超过预期。当天零点上线，凌晨两点就有订单，当天早晨订单破百。当当网十年，销售额突破14亿，京东图书业务上线，两年销售额达15亿。现在京东图书的销量，每天每个仓库员工扫描出库的图书堆放起来的高度超过人民英雄纪念碑。

作为电子商务领域的搅局者，不仅当当网视京东商城为劲敌，国美、苏宁等电器大佬同样不敢小觑京东。

2012年8月14日上午10时，随着再熟悉不过的微博刷新的声音，刘强东的一条微博拉开了与苏宁的价格战的帷幕：“京东未来三年内大家电产品零利润，同时保证比国美、苏宁便宜10%以上。”8月15日下午1点半，京东商城宣布大家电品类总销售额超过2亿，成功告诉消费者京东也卖大家电。

就在同一天，苏宁易购总经理李斌因为草率应战被张近东训斥了近15分钟。苏宁易购总经理李斌曾微博回应高调应战。其实，张近东心里也清楚，这一仗在所难免，只是还没有做好准备。价格战是系统战，是供应链的比拼。京东和苏宁的竞争必将是供应链更快、更高效的极致比拼。



◆刘强东PK张近东。

电商之战，免不了放狠话式的口水仗。口水仗不仅发生在刘强东和李国庆这样性格火爆的人身上，就连一向以稳重儒雅示人的张近东也加入进来。在张近东训斥李斌草率迎战后的十余天后，8月26日，很少在公众场合露面的张近东公开对媒体表示："前不久我们的业绩快报说，苏宁易购上半年的增速是120%，有个投行马上发报告说京东商城的增速是130%多，如果他们的增速比苏宁易购快，我就把苏宁送给他。"这篇报道一出，刘强东马上在微博回应："我接受近东兄的挑战！同时要求对方必须履行诺言！我会拿出赢得的苏宁电器股票中的1亿股均分赠送给转发这条微博的网友！"

其实，京东挑战的目的很明确。2012年，电子商务的销售额不到零售总额的6%，大家电每年有近5000亿的市场，还有很大的成长空间。苏宁云商2011年已经开始发力电子商务，并通过线下的高利润向线上输血。京东打价格战的目的，就是在苏宁电商转化还未定型的时候，袭击苏宁线下实体店，打掉苏宁的粮草库。



◆苏宁易购总经理李斌。

当然苏宁也不会轻易认输。作为零售巨头，它的供应链沉淀磨炼多年，行动力和反应力非常迅速。此次价格战苏宁不仅全部调动了4000名原有的物流快递人员，20000多名售后服务人员也首次投入配送当中，累计投入配送人员达到近5万人。

这场价格战更加坚定并且加速了苏宁转型的脚步。价格战前后，苏宁易购访客数比去年同期增长近10倍，整体销售规模同比增长10倍。这让苏宁认识到在“要么电子商务，要么无商可务”的趋势下，线上线下同价是必然选择。

刘强东的障眼法

图书行业几乎是刘强东最晚涉足的行业。

2010年11月之前， 刘强东并没有表现出对图书的任何兴趣，他甚至公开称五年之内不会考虑图书。

2010年11月，　京东商城图书频道高调上线。很多人恍然大悟，刘强东对图书市场的冷漠可能是假装的，他用的是让敌人放松警惕的障眼法。

刘强东，打铁还要自身硬

2012年3月，在电子商务圈内整整打拼了8年的京东商城，虽然已经融资超过18亿美元，估值也高达100亿美元，却仍然没有向人们展现清晰的盈利前景。

此时，京东商城遭遇各种猜测。当当网董事局主席李国庆曾经在微博中表示，“京东的资金只能维持到8月至12月，12月是最后期限，必须抓紧时间融资或者IPO，否则会很难过”。有商业观察家甚至预言京东将死，活不过三个月。

然而，这个“爱冒险的孩子”却一直活着，且屹立不倒。有人含糊其辞，说刘强东运气出奇得好，赶上了若干个关键的历史关口，使得他的这些异于常人的“浮华、焦躁和狂热”有了施展的空间。

的确如此，刘强东赶上了“一个最坏的时代，也是最好的时代”。正如学者荆林波所言，电子商务已经进入规模化时代。到2008年底，中国互联网普及率22.6%，首次超过世界平均水平21.9%。

网络如同加冕的权杖，赋予用户前所未有的繁多且自由的选择，顾客也许在今天可以暂且称为“上帝”，人们的期待、盼望和渴求被路由器分解成网线中成倍膨胀的数据量。

海量的客户如同等待开采的丰富金矿。电商竞争更加纯粹而且疯狂。似乎谁的利润更薄，谁就更深插入缝隙，撬动可带来海量财富的金矿。而这更薄的分毫正是商业江湖最绝顶的内功，需要多年孤独艰苦的修炼。

“打铁还要自身硬”，京东商城大打价格战的底气除了海量的资本之外，还有重要的一点，就是自身高效率的运营系统。

美国《森林人》杂志副总裁朱莉·艾斯克认为，以技术为依托的运营系统至关重要，“如果你的利润空间很低，那就必须拥有非常高效的运营系统”。

在这一点，京东商城CMO（首席营销官）蓝烨认为这是他们的显著优势，“我们的周转率是业内最快的，这就意味着更高的效率，更低的成本。我们更理解电子商务，很多技术问题不是有钱就能解决的，需要实战。我们的系统有两千多个程序插件，都是这么多年遇到实际问题自己开发的，这谁也替代不了”。

京东商城高效的运营系统跟创始人刘强东多年的坚持是分不开的。因为2003年非典，刘强东放弃实体店开始线上经营。京东的网站刚上线就被黑，黑客在网站上留下的字——“京东网管是白痴”，这让刘强东在愤怒之余意识到技术的重要，于是他不断投入资金保持后台技术更新和进行物流建设。

金钱如水，凝固不动永远死水一潭，奔流起来才江河汹涌。资本的注入为京东的迅速扩张提供了可能，刘强东不顾盈利的压力和“烧钱”的非议，将大量的资金用于物流和技术建设。



◆京东商城CMO蓝烨。

资本年代，当一家公司高速发展，又接受了大量资本的投资，“何时上市”就注定成为摆脱不了的问题。当被问到何时上市时，刘强东的回答是：“2013年不考虑上市，因为要做仓储物流建设，要在中国再造一个类似于亚马逊的仓储物流，外加一支像UPS的优秀的物流配送队伍。”

谁是“ 神行太保？”

比价格、比服务、比速度，各大电商们时刻处于竞争的战备状态。到底哪家电商送货速度最快？

2013年4月，一家媒体进行了一项试验：

由六个人操作六台相同的电脑，在同一天的同一时间（ 上午9 点35分），在六家电商平台，购买同样一件商品，由此来观察哪家电商最先将订购商品送达。

结果，在六家电商中，京东商城送货速度排名第一。从上午9:35下单，到下午15:17 接到收件电话，购物过程耗时不到6 小时。

最受风投追捧的公司

自2007年4月获得今日资本1000万美元的投资后，京东商城以其高速增长，一直吸引着国内外资本大鳄的眼球，无数资本纷纷慷慨解囊：

2008年12月， 京东商城获得2100万美元投资，投资方是今日资本、雄牛资本及亚洲著名投资银行家梁伯韬的私人公司；2010年1月27日，京东商城获得7500 万美元投资，投资方是老虎基金；2010年12月日，老虎基金的第二期金额（7500万美元）到达京东商城账户；2011年4月，京东商城完成C 轮融资，融资金额15亿美元；2013年2月， 京东商城又获得新一轮约7亿美元的投资，投资方包括新股东加拿大安大略教师退休基金和Kingdom Holdings Company；在过去7 年的时间里，京东商城已经获得20多亿美元的融资，成为最受风投追捧的公司之一。

价值战，商战的终极归宿

零售行业，作为一种低门槛行业，先入者优势很小，也不像高科技产业容易形成技术壁垒。因此，价格战会是行业竞争的常态，那价格竞争之后会是什么？

其实，身处价格战漩涡的国内外的电商领袖们并不认为价格战是明智之举。

马云警告那些价格战的痴迷者，如果继续执迷不悟，就离死不远了；贝索斯的表达更含蓄，认为提供低廉的价格很容易，但是要承担得起低廉的价格却很难，为此他们不得不做很多细致的工作，以提高效率和生产力。

大多数电商只是销售产品，并非生产产品，所以他们的价格战很容易陷入压低自身利益或降低供应商利润的误区。很多电商的价格战还只是“做活动”的初级阶段，做活动就是低价促销，或变相低价促销。在做活动期间，网站会吸引不少消费者。活动必须依靠经销商让利支持，网站无利可图，甚至赔钱赚眼球。



◆1号店董事长于刚。

越来越多的人认识到，这种简单粗暴的竞争方式是在毁掉整个行业的根基。再多的钱也会燃烧殆尽，投资者的耐心也会耗尽，如果迟迟上不了市，又解决不了盈利问题，企业将会岌岌可危。

1号店董事长于刚指出，“电子商务的发展不能靠这种价格战来促进，一定要靠你的服务增值，你的供应保证客户体验的美化。电子商务里的客户体验，是一个综合的考量，它涉及到商品的丰富度，价格、送货的及时性，很系统的”。

所以，价格战并不只是修改价格的数字，而是真正的成本优势。先驱者亚马逊为后起之秀们提供了良好的成长样本，绝对不是因为它擅长打价格战，而是源于它通过不断优化自身获得成本优势。



◆精益求益的亚马逊物流系统。

多年来贝索斯一直秉承这样的发展理念：为了保证向客户提供价格低廉的产品，亚马逊必须改善成本结构，提高效率，降低缺陷率，这样他们就可以承受低廉的价格。

谈及中国电商的价格战，贝索斯坦言，“我对中国的电子商务有一些了解，尽管我和亚马逊的文化都不是以竞争者为中心的”。

在贝索斯看来，公司有两种类型，一种类型是将精力投入到竞争者身上，想着他们在做什么，怎么才能把他们打败，这种类型的公司是征服者，他们想征服其他公司。还有另外一种不同类型的公司，例如亚马逊，更希望自己是探索者，以客户为中心。

“如果有人问，你会总是想着竞争者还是客户？你必须进行选择。我会选择总是想着客户。我们不会把大量的时间和精力投入到竞争者身上，我们会关注他们在做什么，他们做的事情是否对我们有启发，以便于我们更好地服务客户。我们真的把所有精力都放在了客户身上，不会花很多时间或精力去考虑竞争者。”

从一些细枝末节，可见亚马逊在优化成本方面的精益求精。亚马逊的所有商品入库前先扫描长、宽、高及重量，数据可以全球共享。所有货物随机堆放节约空间，拣货时计算机会为拣货员设计最佳路线，以更科学更高效地降低自己的成本。

更多的人则看好那些既有实体商城又有网上商城的公司，因为它们是多通道、多触点的，例如苏宁云商。为了彻底改变线上线下“左右手互博”的情况，苏宁云商明确战略，排除一切阻碍，线上线下同价。未来线上线下的界限会越来越模糊，线上可以有更真实的感受，线下可以是体验店。这必将掀起新一轮商业革命。

2013年京东商城依然坚持以技术为驱动的自营电商业务，不同于淘宝的是，京东似乎更重视提供供应链服务，要从工厂的大门到达消费者的家门。

平台化是互联网发展的趋势，随着“亚洲一号”的建成投产，京东还将向大量卖家开放仓储服务、配送服务，未来将陆续开放售后服务、呼叫中心服务。京东还将大规模开展以技术为支撑的金融业务，能够提供各种不同的金融产品。京东商城根据真实、有效的订单交易信息，能够为商家提供贷款，甚至为消费者提供个人贷款。

连擅长打价格战的京东商城也认为，现在电子商务基本结束了第一阶段的价格竞争，进入了营销和服务竞争的阶段。电商发展迎来新的契机，曾经忙于价格战的大佬们也在不断反思未来出路，他们在价格战中所经历的各种徘徊与坚定、落寞与风光，如同一场迟来的春雨，催促那些迟钝的根芽。

与传统意义上的价格战相比，正发生在电商领域的价格战是一场进

化了的商战，它是成本的战争，继而是心理的战争，然后必呈现为系统的战争。而最终，一切价格都必将还原为价值。

“价格屠夫”倪润峰

提起价格战的源头，就不得不提长虹老总倪润峰，他开创了中国家电历史上的第一次“价格战”。

1989年8月，　　国家对彩电征收特别消费税，导致彩电销售一片惨淡。为打破僵局，倪润峰率先对彩电降价300元。1996年3月，面对来势汹汹进口彩电“大军”，倪润峰再次使出价格利器，长虹旗下所有彩电全部降价，降价幅度高达18%，被称为“惊人的跳楼价”。

倪润峰的低价策略引发了一场家电行业剧变，令彩电业充满凶悍的杀戮之气的同时，也让家电行业利润持续下降。

长虹电器经历了短暂的异军突起之后，终因技术创新缺失和研发力量薄弱而日益没落。

价格战也是门技术活

对于商家来说，价格战并不是降价那么简单，并不是每家企业都能“玩”得起价格战，也不是每家企业都能利用价格战赢得市场。

价格战，除了产品价格要比同行低之外，还应该进行一些配合措施。降低某类商品价格，无疑导致企业利润下滑，甚至会亏本。如果企业没有雄厚的资金“靠山”，必须要找到能够盈利的产品，才能够支撑企业以“自损”的形式打垮对手。

比如，　　麦当劳的主打产品是汉堡，但是11～12元的价格，利润非常微薄。卖汉堡，麦当劳不赚钱，其背后真正的盈利来自房地产。

第四章得物流者得天下

从2010年开始，电商之间的物流之战就不断升级，愈演愈烈。“提速”成为各家最多使用的方案，“次日达”、“当日达”、“一日几送”等诸如此类的物流词汇，被天猫、京东、苏宁易购、易迅网和当当网等电商不断提及。

电商疯狂追求生死时速的战争，催促着物流行业走向“没有最快，只有更快”的极致，不但原来的快递大佬席卷其中，电商大佬们亦加快物流布局。

信息流、数据流、物流是构成电子商务的三驾马车，中国电子商务要真正改变未来，物流的发展至关重要，对此各电商以及物流大佬们已得出“得物流者得天下的共识”。

快递员的“黄金年代”

大红大紫的电商背景中，交织着无数平凡人丰富且细腻的生活，他们改变着这个时代，又为这个时代所改变。



◆快递员忙碌工作中。



◆快递员正骑着电动车穿梭在车流之中。

小A就是这样人群中的一员。他每天的工作都是这样，忙碌、枯燥、劳累、风吹日晒，风雨无阻。

大部分时间，他都骑着电动车在路上疾驰，身后是又高又重的行囊，摇摇晃晃。他不停在鳞次栉比的高楼丛林里，在蜿蜒曲折的阡陌民巷中穿梭，对路线了如指掌，熟悉到仿佛他正疾走在回家的路上。

他每天都会在熟悉的地方停留数次，还会在自己负责的区域，如写字楼周边、电梯里或某个小区的单元门楼下，遇到数不清的同行。

繁忙到几近无缝链接的工作强度，小A偶尔也会抱怨，“工作很累，有时还受气”。尽管如此，还是有更多的人加入浩浩荡荡的快递员大军，因为他们能拿到看起来还算不菲的收入，从三四千到六七千不等，就月薪过万也不再是一个虚妄的说辞。

小A小心且幸福地憧憬他的职业梦想，“趁着现在年轻，我想好好干几年，争取能承包一个片区……”

无数个快递员，这些平凡人的辛酸、尊严以及光影斑驳交织的工作与梦想，恰是由无数大事件犬牙交错而成的碎片，他们的悲欣交集成为时代潮流起伏颠簸的影射。他们，还有他们的电动自行车、电动三轮车、货运汽车是这个行业最直观的体现。他们人数庞大，且在我们工作、生活的各个空间出现，几乎达到无孔不入的地步。

庞大的从业者，海量的收发件数量和不菲的个人收入，直白地宣告，中国物流行业正在高速路上疾驰飞奔！

快递员收入之谜

快递员的收入，一直是个谜，网络上时常出现的“快递员收入过万”的传闻，到底是真是假？

与众多行业一样，快递员也是一个多劳多得的职业。快递员中不乏月薪过万者，也有月薪数千者，具体收入由收发快递的数量决定。有些快递公司没有底薪，有些公司有1000～1500元/月的底薪。

快递员的主要收入来源有两部分，即送快件和上门取快件。一般情况下，每送一件有0.5～1元的收入，每收一件有10%的提成。送得越多，收得越多，快递员的收入就越高。

当然，在收发快递时出现失误，比如丢失或延误快件，也要做出赔偿。如果经常操作失误，快递员还有可能入不敷出。

“菜鸟”的野心

就在小A一如既往地在路上奔忙的时候，深圳正在举行一场热闹的新闻发布会，或许这将改变无数个像小A这样的快递员的命运。

2013年5月28日，就在马云卸任阿里巴巴CEO仅仅18天后，一家新的公司宣布成立。

“这是一个充满理想主义色彩的项目。”在中国智能骨干网的项目发布会上，阿里巴巴董事局主席马云这样评价他的新公司，他给这家新公司取名“菜鸟网络”。

虽然名为“菜鸟”，无论从投资规模，还是股东团队来看，“菜鸟网络”更像是豪华的“明星”团队。天猫以21.5亿元的出资占据43%的股份，是第一大股东；沈国军的浙江银泰集团通过北京国俊投资16亿元占32%的股份，是第二大股东；郭广昌的上海复星集团通过上海星泓投资有限公司投资5亿元占10%的股份，是第三大股东。除三大股东外，顺丰、申通、圆通、韵达和中通五家快递公司各出资5000万元，各占1%的股份。





◆菜鸟网络公司内景。

阿里巴巴对这家“菜鸟网络”的定位是：“这张网络起来，我们不会抢快递公司的生意，阿里巴巴永远不会做快递。但是这个物流网起来可能会影响所有快递公司以后的商业模式，以前我们认为对的东西可能不对了，因为它完全基于互联网思考。”

“菜鸟网络”给人们勾勒出一幅宏伟蓝图：一个覆盖中国的智能物流

网络，未来它将能实现中国任何两个城市之间购物24小时必达。

然而，这个计划也充满着令人好奇的矛盾：一方面口口声声说自己绝不做快递，另一方面，这只完全基于互联网思考的“菜鸟”，3000亿的投资规模却暴露出比做快递更大的野心。

当“菜鸟”遇上“亚洲一号大仓”

就在“菜鸟网络”给人们带来巨大想象空间的时候，京东商城CEO刘强东带领他的部下们正忙着迎接“6.18”的到来，这一天京东商城将迎来10周年的生日，也将拉开新一轮的价格大战。

10年，京东商城从一个中关村的小公司变成了目前中国最大的B2C企业，它杀出重围的制胜法宝之一就是自建物流。

刘强东称自建物流是逼出来的，因为中国的物流基础薄弱。美国的物流已经有100多年的历史了，无论行业还是消费者都很成熟了，后来才出来了互联网和电子商务，而中国正好相反，中国是互联网和电子商务的发展造就了物流行业。所以，这种从虚拟向物理转换的过程成为了目前最棘手的问题。

5年前，当刘强东提出这个大胆的计划时同样令业界震惊。当时如同豪赌一般的35亿元的投资，引来无数人的质疑。经过5年的发展，京东的配送网络已经覆盖中国近300个城市，“亚洲一号大仓”也即将建成，由此，京东的配送速度将再次提升。

京东集团副总裁石涛称，自从自建物流后，很快就尝到了甜头，认识到自建物流可以成为他们的核心竞争力：“我们自己租仓，自己做仓里的设计，我们自己有车把这个货从仓运到我们配送站，让配送员去送。整个链条都在我们控制之下，可以给客户更好的体验。而且规模上来以后，物流的成本并没有成为我们在竞争上的一个劣势。”



◆建设中的“亚洲一号大仓”。

陈平：物流元老的悲情落幕

作为中国物流行业的元老，陈平还没有到退休的年纪，然而，2012年他却被迫离开了他所熟悉的行业。

2012年3月4日，陈平曾发出这样一条微博："公司解散了，阿里7000万，我的5000万全部赔光了。现在客户的2000多万货款被加盟商非法侵占，也不能返还。1400多名员工两个多月没有领工资，我已经倾家荡产。做生意有赔有赚，现在公司赔本了，恳请大家一起承担，在此，真诚地向大家说一声：对不起了。"

"非常可惜，中国最大的电子商务公司和中国最有经验的物流公司和团队，一个专门为电子商务服务的快递物流公司，这么一个完美的结合，无论如何，不可能出现这个结果。这是我感觉很悲壮的一点，很惋惜的一点。"



◆ 陈平， 中国物流界的元老，1993年创建"宅急送"，很快便跻身为国内快递一线品牌。2009年，陈平离开"宅急送"，后又在马云的支持

下，创办“星辰急便”，并率先提出“云物流”的概念。

陈平所说的“中国最大的电子商务公司”就是“菜鸟网络”最大的股东阿里巴巴，这个曾经带给他无限希望的公司。如今“菜鸟”正欲展翅高飞，而他却重重地跌落在地。回想20年来辛苦的创业，他感慨颇多。

1990年，陈平从中央美术学院辞职后自费到日本留学，看到日本宅急便的特殊商业模式——为老百姓收取包裹，他为之震惊并念念不忘。“当时我在日本留学的时候，宅急便那种为老百姓收取包裹的商业模式，已经在我脑子里面有点根深蒂固了吧。1993年回国的时候，就是照着这个模式，想把他复制到中国来，所以就一直念念不忘要做这个小件和老百姓的包裹。这是一直以来的一个梦想。”

1993年，陈平回国，在北京创办了“宅急送”，复制的就是宅急便的商业模式。同年，顺丰快递在广东开始了初创的征程，之后，四通一达相继成立。那时的快递公司主要基于市区的商务快件和短距离的大宗物品运输，虽然规模很有限，但这种新颖的模式让各分南北的几家公司迅速壮大起来，宅急送很快便跻身为国内快递公司一线品牌。

2006年，陈平参加了淘宝网组织的“西湖论剑”的供应商大会，看到了电子商务未来的发展，认识到快递物流的服务好坏直接决定网站和电子商务的服务好坏。

2007年，陈平逐渐有了危机感，认识到如果不改变B2B的商业模式，向B2C和C2C转变，未来可能会被市场淘汰，于是决定调整公司业务方向，发展以小件物流为主的电子商务业务。

然而，令人遗憾的是，陈平遭遇了内部危机，他赌气离开了宅急送。2009年1月4日，陈平在博客上发布《给宅急送全体干部员工的一封

公开信》，宣布离开宅急送。

“再见了，这不是我的心里话，资本这张无形的手，挟裹着一些既得利益者，不知真理与谬误、良知与自私的昭然何时才能重归。于是我不得不离开这个让我魂牵梦萦的大家庭，在我即将进入50岁天命之年，去重新寻找在宅急送未实现理想的新途径。”

价格第一的电商时代进入末世，未来的战争来自服务，而最直接的体现就是物流质量决定着电商的命运。京东自建物流的速度和决心对一直在观望中的阿里巴巴产生了强烈的压力，这给陈平带来了机会。

陈平与阿里巴巴的合作在2007年就有端倪，他主要为淘宝卖家服务。2009年从宅急送出走的陈平，成立了“星辰急便”，陈平的定位就是为电子商务打造一个匹配的快递公司。

陈平的“云物流”打动了淘宝。所谓“云物流”就是打造一个平台，一头接收全国电商公司的货单，另一头接入平台的快递公司都可以来星辰急便拿订单，而星辰急便负责平台的维护和仓储的建设。

经过几轮磋商，阿里巴巴投资7000万，计划做物流的新型模式——“云物流”，以提高淘宝的竞争力，增强淘宝在未来市场中的发言权。陈平坦言，快递是个极烧钱的行业，“中国的快递行业需要像UPS那样的龙头企业来带动，这需要大的资金的投入”。为了实现超速扩张，陈平选择了加盟模式。仅用8个月时间，星辰急便在全国32个省份（包括西藏自治区）搭建了快递平台。

然而，看似完美无瑕的合作，却再度卡壳。

2011年11月11日，一个被称为“光棍节”的日子。在这一天，阿里巴

巴在天猫上发起了光棍节全场5折促销活动。网民们度过了一个疯狂购物的狂欢节。当天，淘宝和天猫的总销售额超过50亿元。





◆ 2011年天猫网站“双十一”促销海报。

光棍节的销量是平时的几十倍，但随之而来的又是物流爆仓。大量货品被积压在物流商的仓库中，往往要5到6天才能送到下一级配送站。消化光棍节订单，足足用掉了物流公司一个月的时间。这又一次引来无数消费者的抱怨。

有些市场，尤其诸如乡镇市场这样的偏远市场，业务量本来就小，而星辰急便又不具备品牌优势，它很难给加盟快递公司带来足够的订单。不赚钱，甚至还赔钱，加盟商就降低服务质量，甚至接其他公司的私单。

2012年初，由于发展过急，加上春节休假，导致大量货款无法收回，几百万的资金缺口让客户远离了这家新成立不久的公司。很快，陈平构建的理想帝国崩塌了。

云物流

陈平是云物流概念的提出者。云物流不是一个炒作的噱头，而是一个实实在在的概念。

陈平用四句话来形容云物流，即平台开放、服务基层、资源共享、终端无线。

关于云物流，陈平还有一个形象的形容：

将物流公司比喻为自来水，它需要一个水池、管道、水龙头。陈平创建的星辰急便就是一个水池，供给自来水管道和水龙头。所谓的自来水管道就是公路、航空、铁路运输公司，水龙头就是各种配送、快递公司。

“星辰急便”的理想与现实

2009年，在马云的支持下，陈平创建了“星辰急便”，并高调对外宣布 “要做物流行业中的淘宝”。

陈平原以为 “星辰急便”是淘宝的“标配”，一段时间后才发现，淘宝平台上的卖家选择哪家快递，并不是淘宝说了算。

在C2C物流领域被边缘化后，陈平把眼光转向B2C，试图与京东商场、当当网等平台电商合作。但是，这些电商要么自建物流，要么已经有了长期合作的伙伴。在B2C领域，星辰急便依旧处于边缘地带，只能获得一些偏远地区、利润极低的订单。

打着“云物流”的口号，星辰急便开始之初就引入数千家加盟商。但由于对加盟商的管理不善，又让星辰急便屡次出现“加盟商携款潜逃”的情况。

对于物流行业的元老陈平来说，理想与现实之间的距离还很远很远。

物流：电商高速路上的鸿沟

如今，像小A这样的快递员对大多数人来说已经司空见惯了，然而，从穿着绿色制服、骑着自行车的邮递员到骑着电动车、背着帆布包的快递员，这种记忆的转换对于大多数中国人来说却只有区区几年时间而已。飞速发展的物流行业必然伴随着一些乱象丛生。

2009年底，就在陈平正忙着组建新公司的时候，南方的一场大雪引发了快递行业的一场危机。

大雪封路致使快递公司爆仓，仓库货品堆积如山。于是，快递公司封杀淘宝的传言开始流传，虽然申通等公司很快辟谣，不存在封杀一说，但确实已经没有能力接单，公司老总都开着奔驰宝马上街送快递了。但是，仍然有圆通等多家公司停止接收淘宝订单，要求涨价。网络上也布满了消费者的抱怨。

雪灾虽然是天灾，这不是快递公司有意而为，但中国物流效能低、规模小、抵御风险能力差等问题由此被暴露了出来。

据统计，在电子商务的顾客投诉中，来自于物流配送的数字一直高达70%以上。特别是在阿里巴巴的淘宝生态圈，大多数第三方快递公司奉行的是牺牲利润换取规模的策略，但低利润的陷阱只能靠降低服务品质来填补，物流成为淘宝脱不开的短板。

京东商城也碰到了类似的问题，用户对快递公司的投诉不断，比如送货的时间没有保证，对用户的服务态度不好，客户收不到货，或未按照承诺的时间送达，这严重破坏了用户对京东的良好印象。



◆一辆辆从仓库中开出的物流车，驶向远方。

客户体验的“最后一公里”是电子商务发展中至关重要的环节，它决定着电商的命运。在中国，与突飞猛进的电商相比，同样高速发展的物流，其步伐还是慢了很多。我们先看两组数据：

2012年，美国电子商务消费总额接近2900亿美元，比前一年增长了13%，中国网络零售市场交易规模超过1.3万亿元人民币，同比增长67.5%，增速约为当年社会消费品零售总额增长率的4.7倍。

根据国家邮政局公布的邮政行业运行情况显示，2012年，全国规模以上快递服务企业业务量完成56.9亿件，同比增长54.8%；业务收入完成1055.3亿元，同比增长39.2%。早在2011年底，淘宝方面已经透露出，目前有至少70%的网购依靠快递来完成，网购快递已占到全部快递业务量的一半以上。随着网络零售的发展，物流快递业几乎已经脱离于传统的交通运输行业，逐渐成为电子商务生态圈中的核心产业。

从以上两组数据可以看出，中国电子商务增速迅猛，而快递总额却并不大。

我们再看一看美国快递巨头UPS，其2011年的全年总收入为531亿美元。中国物流总收入刚刚超过1000亿元人民币，其中只有顺丰速递一家刚过200亿元。

这些数据说明我们的快递行业已经严重滞后，无法跟上电子商务发展的步伐。

虽然与电子商务有着无间关系的快递，当仁不让地仍属传统行业，它们不具备电子商务快速成长的天然优势，增长方式偏沉重。

这一点，曾长期牢牢占据快递老大位置，但在后浪拼推的竞争格局中逐渐走下坡路的中国邮政深有感触，其副总经理马占红表示，“随着整个的电子商务的兴起及外延式的增长，它对于仓储、开箱验户、代收货款等等这些附加值的要求越来越高，需要快递企业顺应发展。再有，网购客户对整个服务的敏感程度比较高，因为它关系到差评与好评，它要求提供稳定性的服务”。



◆快递物流咨询网首席顾问徐勇。

尽管电商与快递站在一个战壕里，面对相同的用户——消费者，由于在产业链上的位置不同，他们也有恩怨纠葛不断，博弈过程中出现的罅隙有时导致快递服务大打折扣。

电商的大打价格战的野蛮生存方式，也从线上烧到了线下。快递公司数量急剧增长，出现同质性竞争，为争夺市场空间，他们也会打价格战。一些大电商利用快递公司之间的竞争，打压快递价格，快递公司利润越来越薄，已经进入微利时代。

快递物流咨询网首席顾问徐勇对此忧心重重，他认为快递公司的低价行为其实是违背价值规律的，“快递是一个竞争性行业，它应该像航空机票一样，旺季全价，淡季打折，现在淡季、旺季都是一个价格，违背价值规律”。

物流，越来越成为横亘在电商高速发展路途上的一个鸿沟，这也促使很多电商，如京东、1号店自建物流，连亚马逊也不例外，中国是亚马逊在全球唯一一个拥有自己配送团队的国家，它能够保证在16个城市为用户提供优质、高效的物流服务。



◆亚马逊仓库，中国是亚马逊在全球唯一一个拥有配送团队的国家。

UPS在中国

1907年，一位19岁的青年用100美元起家创建了美国信使公司（UPS），100多年后UPS 成为世界上最大的快递承运商。

早在1988 年， 国际快递巨头UPS 就进入中国市场，业务仅限于中国的国际快递市场。在中国电子商务的带动下，中国国内快递市场迅猛增长，UPS 对中国国内快递的欲望也越来越强烈。但是，根据新《邮政法》，外商不能投资经营信件的中国国内快递业务，而在国内快递中，偏偏信件、文件快递的业务比重最大，利润最高。

UPS没有深入进入中国市场，还有一重顾虑，就是另一国际快递巨头DHL的前车之鉴。

2009年，DHL收购金果、中外运速递和全一快递三家公司，展开中国国内快递业务。2010年底，DHL亏损9923万元，最终出售这三家公司，退出中国国内快递市场。

得物流者得天下

电子商务不能有任何一块短板，哪怕“最后一公里”的缺失，也是用户体验缺失的一万公里。只有那些看得清大趋势与新变化的人，才有机会抓住未来。

电商疯狂追求生死时速的战争，催促着物流行业走向“没有最快，只有更快”的极致，不但原来的快递大佬席卷其中，电商大佬们亦加快物流布局。

2006年，为配合网络卖家对邮费的承受度，阿里巴巴集团和中国邮政联合推出一款EMS的经济版产品——e邮宝。这款产品，因为取消了航运，采用全程陆运，价格和民营物流公司相差无几。通过与中国邮政合作，支付宝可以深入中国农村地区。

2008年开始，京东商城开始搭建配送团队，因为他们的货第三方快递公司不爱送。京东商城靠3C产品起家，一个订单动辄几千元，而付给快递公司的费用每单大概四五块钱。京东的管理层意识到了其中的风险：“这里面的风险就出来了。如果快递员带着货跑了，这个损失对快递公司来说太大了，他们不愿意赔付。另外，图书、服装不怕摔，但3C产品怕摔，这又给快递公司添了麻烦。摆在我们面前的只有自建物流这一条路。”



◆卜广齐，易迅网创始人、CEO。卜广齐是中国电子商务早期的探索者之一，早在2001年即创办国内第一家3C　产品网络零售网站，2006年又创办专业网上数码家电大卖场——易迅网。在各家电商大打物流战的背景下，易迅网也高调应战，加入“物流计划”。

就在刘强东开始物流远征之前一年，凡客诚品的CEO陈年也意识到了这个问题。他把负责物流仓储的李红义叫到办公室，对他说：“你去做个快递公司吧。”然后，他给了李红义10万块钱。2008年4月，如风达无声无息地成立了，凡客自己做快递就是为能更好地服务他们的客户。

2010年，平台电商竞争更为激烈。除了淘宝、京东之外，当当、亚马逊、易迅网、1号店这些玩家也开始发力。仅靠价格战不够了，大家都差不多，要在服务上做文章了。于是配货速度成为新的竞争焦点，各大电商加大了物流建设的力度。

2011年，马云曾告诉台下的物流合作伙伴们，阿里将用100亿资金撬动200到300亿金融资本，建设一个全国性的立体式仓储网络体系。阿里巴巴将主要针对东北、华北、华东、华南等七大区域选择中心位置进

行仓储设施投资，分别建设总面积100万平米的仓库。这个数字相当于32个鸟巢的面积。马云承诺，这些仓库将向所有物流公司、淘宝和天猫卖家开放。

同时，京东也在快马加鞭。2013年5月，京东推出“极速达”。每单快递费49元，从用户下订单到收货在3小时内送达，这相比“211限时达”的速度又提高了两倍。

对于苏宁来说，电子商务逆袭是决定未来命运的一战。2011年，公司董事长张近东自掏腰包35亿元，总共募资55亿元投入苏宁易购的网站和物流建设。苏宁同样把竞争的重心放在物流上。苏宁提出，到2015年，要在现有8个大型基地的基础上，再新建52个基地，使基地总数达到60个。

电商“物流竞赛”的火药味愈发浓厚。就在京东刚刚宣布推出“一日四送”服务和3小时送达服务之后。易迅网高调回应，强调“一日三送”无需加价的特点(京东的3小时送达需额外付费49元）。

“速度之战”日益惨烈，消费者是最大的受益者。但是，我们也会反思，短时间内迅猛发展起来的速度战是否是“梦想照进现实”。

正如快递物流咨询网首席顾问徐勇的质疑：“其实是恶性竞争的结果，是为了提高竞争的门槛。如果你做不到自建物流，市场份额会减少，那么大家把竞争的门槛进一步提高，提高速度。在美国一般是三到四天送到，那么很快的，第二天送到，但要付费。我们是人为地把送货速度提快了，电商是为了迎合消费者的冲动型消费，避免其在消费中改变自己的消费意向，尽快把东西送到消费者手里，这样就不容易退货了。对速度的过度追求，会造成排污、拥堵等一系列问题，也会造成很

多社会资源的浪费。”

“极速达”广告很“黄”很“暴力”

2013年5月京东商城推出了极速达业务，这是一个既充满竞争意味又具娱乐性的话题。

极速达是京东商城在送货速度上的再次发力，是针对有快速收货需求的用户推出的一项服务。消费者在提供一定运费后，可以享受3小时内送货上门的“极速”配送。如果3　小时内不能送达，京东商城会免收这笔订单的运费。

极速达广告是京东商城在宣传上的一次大胆尝试。在京东商城官方微博，极速达的广告文案，句句夸张搞笑，“不过脱件衣服的时间而已”、“有史以来最神速快递”、“比男朋友更快”。

更夸张的是，还有一副画面是“穿着马的外套的快递员，踩在一只鸟的身上”，旁边的文案是“亲爱的你慢慢飞”。这幅图是否和马云的“菜鸟网络”有关，引得人们纷纷猜测。

如风达：速度不是一切

在宅急送挣扎多年最后出局的陈平，经过三年多的面壁反思，认为导致宅急送转型流产的不是速度而是服务：

我就始终认为，宅急送的瓶颈是速度的问题，而不是平台的问题，这是我过去的一个误区。电子商务跟商务信函还是有区别的，电子商务要求的是入宅服务，你把东西送到我的家里来的服务，比方说，能不能让我退货，能不能让我换货，能不能让我试穿，能不能让我试用，而且能不能让我货到付款，能不能夜间送货？这些是电子商务决胜的一个要素，谁能够把入宅的这些服务做到位了，谁的口碑和品牌就响当当的了。

在物流上打速度战，就像整个电商圈子打价格战。纯粹的拼速度、价格是野蛮生长，是不可持续的，终极价值的归宿还要回到用户体验上来。

仓储平台和物流快递之间存在着密不可分的联系，解决好平台、配送和速度之间的关系是物流未来的发展模式！而就在京东与阿里巴巴的主战场之外，一个个差异化的分战场也精彩纷呈。



◆如风达公司员工培训会。

2008年陈年推出如风达，也是被“第三方物流不配合”逼出来的，“凡客作为一个品牌，最后一公里用户的感受对于品牌非常地重要。能够感觉到很多第三方公司不愿意进行一些更好地提升客户体验的尝试，比如说开箱试穿，上门去取货，还有尤其要忍受一些用户长时间地试穿，比如有的用户拿到产品以后，他穿完了会在办公室里面转来转去，问自己的同事说好不好看，来决定买不买”。

3年的时间，如风达从一家小公司，成为了快递行业里的服务明星，如风达最著名的服务是等待客户试衣。消费者在网上买衣服不能试穿，担心买砸。凡客就提供了免费当面试穿服务。

增加一个服务，就能增加成千上万个幽默或冷幽默的小故事。有些凡客的客户，一试就是一两个小时，快递员只能在外面等候；也有的客户一下订四五件衣服，试穿很久，只留下一件，其余的退货。

这是最极端的案例，毫无疑问，为了品牌价值，如风达牺牲了对速度的单向追求，这也是凡客自建物流的目的之一——不会有任何一个第

三方物流公司愿意提供这样的服务。在如风达，有一整套统一化的服务标准，他们会对配送员进行定期培训，从表情到语言，从着装到危机处理，无微不至。

看似无端浪费时间的“免费当面试穿”，也让凡客拥有了忠实的客户。上海市一个客户购买鞋子时，反复试反复退反复买，配送员至少送了20多次，后来这个“挑剔麻烦”的客户成了凡客的粉丝，最多的时候订了四五百双鞋。

如风达的故事告诉我们，速度不是物流竞争的一切，针对不同的商品特点和人群需求制订特色的物流服务，是激烈竞争下的生存之道。

速度不仅仅是良好的用户体验，更是对客户的标准化承诺。对速度的理解，体现了不同公司对消费者需求的洞察和体认，这将最终决定谁是王者，谁会出局，越来越多的电商在物流上不但拼速度，更拼质量。

卓越亚马逊全国运输总监赵雄飞将速度之外的物流服务定义为超增值服务，“速度是物流体验的一个方面，物流还包括精准度、我们这个物流网络所能承载的商品，比如以前我们只送图书、光碟这种单一的产品，现在随着产品类别的拓展，有服装、鞋帽、手机、大家电，不同的这种产品，它可能都需要相应跟它匹配的、个性化的工作服务，比如大家电，有可能会涉及到上门安装，比如说服装会有这种试穿”。

李红义：**10**万块创建**“**如风达**”**

陈年向来秉承一种“让新人做老事，让老人做新事”的管理风格。

“如风达”正是这种管理风格下的产物。

李红义是跟随陈年创业多年的“老人”。

2008年，他主管凡客物流时曾出现过一次重大失误——因为对员工过于信任，出现监守自盗的行为。愤怒之余，陈年意识到凡客存在的物流短板。随后，他找到李红义，给了他10万元启动资金，让他去做一家快递公司。

为了证明自己，李红义抛却内心的不解和愤怒，全心投入新事业中去。从最初十几个人，发不出工资的小快递公司，成长为快递行业的服务明星。如今，“如风达”已经承担起凡客60%以上的配送业务。

快递逆袭：中国式跨界电商

2012年，电商物流的混战再次升级。当阿里巴巴信心满满地开始推进它的大物流战略的时候，那些与它一同成长起来的“小伙伴”们开始露出了三心二意的苗头。

顺丰、申通、圆通三大快递公司各自宣布进军电子商务。



◆顺丰航运。

顺丰公开宣称：“在物流业做大之后，顺丰将在电子商务和金融业务上开疆辟壤。”顺丰的高端食品网站顺丰优选现在已经拥有9个品类5000余款商品。产品定位为中高端食品，其中有生冷食品，顺丰优选因此单独建设了冷链仓储物流系统，针对的目标客户是高端消费人群。有人称这与顺丰做快递的路数相同——不做低价竞争。

与顺丰相比，申通要低调很多，他们宣称自己的目标对手是超市和

便利店，申通要为用户提供8小时配送到位的生活必需品服务。他们不会涉足淘宝、天猫和京东的重头：服饰和3C产品。



◆申通总裁陈德军，与顺丰相比，申通的电商之路则低调得多。

电商现在看起来还是个外面光鲜实则苦楚的行业，盈利者寥寥，普遍陷入价格战不能自拔，经常以一线旁观者角色出现的快递行业为何偏偏要“趟这个浑水”？

顺丰优选总裁李东起给出的回答很经典，你要想知道梨子的味道，就要亲自尝一尝：“我们做的B2C的电商现在比较难做，因为它是食品，又是生鲜，又是末端的配送，做这个的主要目的还是为了提供物流服务。如果想做B2C，我们最好能够了解B2C，那就最好自己试一试。如果我们能把食品做好的话，那可能对整个B2C市场的服务会有很多体会。我们自己能够先感觉到这里面的痛苦和快乐，然后知道客人更重视什么东西。”



◆顺丰优选总裁李东起。

或许，实验背后，还有其他算盘。电子商务未来天地广阔，大有可为，物流公司希望凭借已有的物流优势，跨界逆袭电商，做好最后一公里，以分得一杯羹。

然而，舆论普遍不看好这些逆袭电子商务的快递公司们，因为电子商务不是简单的配送，更重要的是一个公司要有互联网基因。

的确，物流行业跨入电子商务存在很多瓶颈，如产品的持续性，供应链的深度能否保证；对用户的服务水平能否实至名归；是否熟悉电商在互联网上的运营方式？

不过，在这个产生无限可能的时代，一切都是未知。就像马云一开始被看做骗子，如今成了造梦大师。雷军不懂手机，刘强东不懂家电，陈年不懂服装，他们却成为业内卖手机、卖家电、卖衣服的高手。

我们唯一能确定的是，这个充满混乱的圈子还会持续混乱下去，彼此激战的边界更加模糊。

对此，李东起有一段精彩的比喻，“就像大海一样，我们物流企业在海里游泳，游了20年了，冷暖自知，发现这个市场营养越来越少，污染越来越重，所以游得也很累。有些电商他可能在沙滩上晒太阳，一看你们游得很热闹，也想进来，一起游一游。我觉得也挺好，大家一起游一游，通过优胜劣汰互相促进”。

电商与物流的界限日益模糊，两者互相渗透，这也算是中国经济的特色之一。

“寻找”王卫

占全国快递行业18%的市场，仅次于EMS 的全国第二大快递企业，中国民营快递行业的NO.1，让顺丰成为中国快递业的代名词。但是，在这个企业家争相做企业名片，为企业摇旗呐喊的年代，顺丰掌舵人王卫却是出奇地神秘。

媒体“寻找”王卫困难重重。创业20年，除2011年4月底接受过一次媒体采访，表示要进军电子商务外，王卫极少接受媒体采访。

据说有一次，邮政部领导都递话了，他还是委婉拒绝。

物流逆袭电子商务

物流企业每天都为电商服务，承担着电商“最后一公里”的重任，对电子商务的火爆程度，很难做到视而不见，也很难抵抗住诱惑。

但是，虽然是紧密合作的伙伴，但电商和物流却是两个完全不同的行业。物流行业属于人力密集型行业，电子商务本质却是互联网企业。隔行如隔山，物流企业看到了电商多如牛毛的订单，却可能无法知道这

些订单如何而来、后者如何盈利，以及如何保证订单持续而来；物流企业接受电商的送货工作，却可能不知道电商如何经营网络营销，如何维护信息平台……在进军电商的道路上，面对行业壁垒、人才困局、后发劣势等一系列障碍，物流企业不能视而不见。

看得到未来，未必看得到结局

“物流竞赛”的火药味愈发浓厚。

电商在物流系统搭建上的竞争也在加速。2013年1月，阿里巴巴要牵头CSN（菜鸟网络）的消息就被曝出，新公司设立和关键网络节点的选址工作早在那时就已启动。而5月，京东COO沈皓瑜对外宣称，其最大的物流项目“亚洲一号”将在今年年底投入使用。易迅网也紧随京东之后表示，其2013年将在全国新建十余个仓储配送基地。苏宁云商则表示，未来三年计划投入200亿建设物流。

在物流系统的搭建上，不同基因的电商选择了不同路径：平台基因的阿里巴巴选择集合现有物流公司资源为己所用，是轻资产模式；以自营起家的京东商场则不惜投掷35亿元建设“亚洲一号大仓”，是为重资产模式。

从阿里巴巴B2B到淘宝网再到天猫，阿里巴巴的电商业务一直是平台型思维，其在物流上的尝试亦是如此。无论是“物流宝”还是CSN，阿里巴巴在其中都扮演平台的角色，将第三方物流、仓储集合起来。这种轻资产模式的特点使阿里巴巴免去了实体物流的建设成本，不过需要极强的资源协调能力和平台号召力。

而京东、苏宁代表的则是典型的自建物流的重资产模式，只是这种模式也正朝平台方向发展。以自营起家的京东正在物流上投入巨资，刘强东称将在物流上投入百亿。

一向贴着轻资产标签的电商，为何成为重资产？这是中国特色，也是中国物流快递行业相对滞后决定的。

物流混战已经拉开帷幕。但对陈平来说，这一切已离他越来越远。



◆陈平一个人在电脑前，看着“菜鸟网络”的新闻。

陈平称，“中国物流业充满希望，但目前还处于军阀混战时期。如果再给我3年，我一定可以摸索、建立较好的物流快递商业模式。”

陈平的失败或许只是一个企业个案，他的战略思路并没有错，他心中曾经构建的蓝图正在展开羽翼，但会飞向何方？

现在还没有答案。

不论答案是什么，商战的规则十分残酷，看得到未来，未必看得到结局。踩中趋势不是创业成功的充分条件。在中国式跨界逆袭扰动电子商务的当下，物流的价值被充分认知。巨头竞逐下的市场，不同的基因将成就各自的特色。

物流与电商，第三方物流与自建物流，两股蔚然之风，正水乳交融，早无清晰的界限。风潮之下，所有故事盛衰结局，自有时间作证。

中国物流格局

陈平认为中国物流行业处于军阀混战时期，但学者荆林波认为，中国物流格局已经形成。

在他看来，中国快递链可以划分为三块市场。最大也是利润最丰厚的一块是国际快递。

这部分市场基本被四大国际快递公司垄断，即UPS（联邦快递）、敦豪、TNT 和FEDEX（大田—联邦快递）。

第二块是城际快递，比如北京到上海、杭州到广州的快递。第三块是同城快递，即某一城市内的快递。在城际快递和同城快递市场，格局也已经基本形成，被7、8家快递公司所占领。其中，一部分是国有快递公司，比如EMS和中铁。

另外一部分是民营快递公司，除市场领导者顺丰之外，还有申通、圆通、韵达、宅急送等快递品牌。

第五章电商之路，资本之路

当今中国的电子商务大战，也许是全球商界最为丰饶的、流动的盛宴。

在用户战、价格战、物流战的同时，还有一个隐藏在网页背后的战场，那就是资本之战。

资本为何而来，又如何离去？创业者，要具有怎样的商业智慧，才能让资本为我所用？资本又如何在充满风险的电商领域满意而归？

这个战场不为普通消费者所知，但它的每一次风吹草动都会波及众人的利益。

资本：天使的翅膀，还是上帝的鞭子？

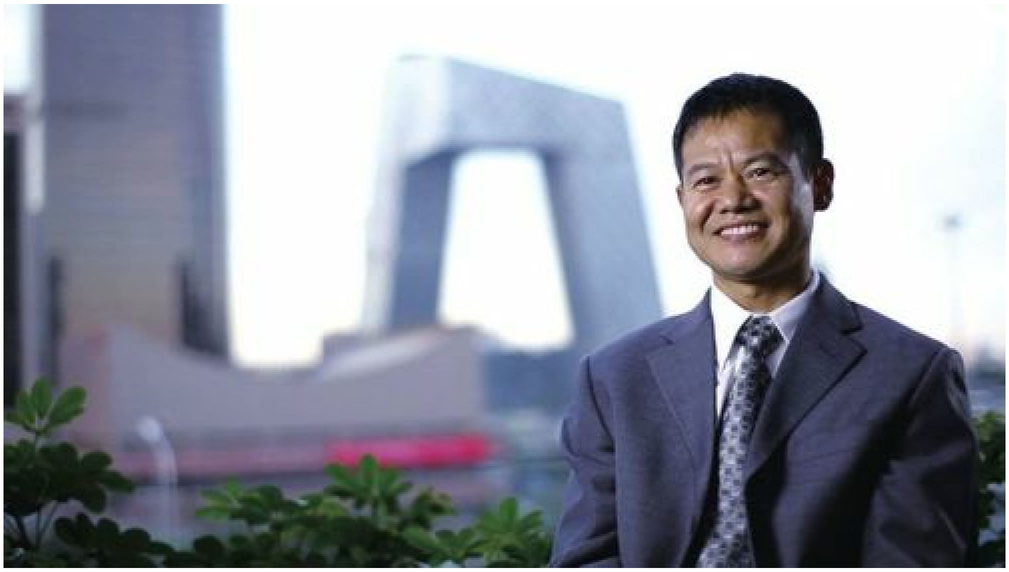
2013年8月，上海嘉定工业园区，“亚洲一号大仓” 的主体已经完工，即将进入内部安装阶段。这个面积18万平方米的大家伙是中国目前最大的单体仓储中心。“亚洲一号”是京东商城全国自建物流系统的一部分，随着这套新系统的建成，将会有更多的用户和商家享受到京东物流的快速。

自建物流提升了京东商城的竞争力。不过，当2007年刘强东做出这一决策时，却引起了巨大的争议。

争议的根源不是自建物流本身对与错。而是，包括刘强东本人在内，所有人都很清楚，这对资金的需求不是一亿也不是两亿，它很可能是一个资金的无底洞。

不过，此后的京东从来没因为资金问题，让前进的速度有片刻迟缓，在资本市场上一轮高过一轮的融资，为奔跑中的京东源源不断注入新的能量。2011年15亿美元的融资，至今还保持着中国电子商务的最高融资纪录。

刘强东是中国电子商务的一方豪杰，也是资本市场的超级玩家。



◆安迪大洋投资管理公司董事长安迪·樊：电子商务的发展靠资本支撑。

资本是从事一切商业活动的基石。与传统商业不同，电子商务对资本的依赖程度超越以往，它消耗资本的规模和速度，也是人类商业史上前所未有的。

安迪大洋投资管理公司（美国上市公司）董事长安迪·樊认为，“电子商务的发展，包括互联网的发展都是靠资本支撑的，资本在这个电子商务、互联网的历史过程中，起了非常关键的作用”。



◆李国庆：快速发展是电子商务的魅力所在。

当今中国的电子商务大战，也许是全球商界最为丰饶的流动盛宴。几乎在每一家电商公司的背后，都伫立着资本的身影。

当当网创始人李国庆认为，正是中国电子商务的高速发展吸引了大量的资本。“电子商务能够迅速成就两三个大的企业。办一个企业，规模25%的增长就叫高速增长。我们电子商务是100%、50%的增速，是飞速成长，即使是亏损了，但是仍有魅力。大家看到有几个大企业能够占据电子商务，这是投资人热情、创业者冲动的原因”。

小米创始人雷军认为，资本缩短了电商与商业市场的距离。“这是传统商业无法想象的，电子商务是一个非常烧钱的事情，无论是凡客、京东，还是淘宝，都是海量资金支持的，你开个服装店，有人给你四五亿美金吗？不可能。电商的快速成长，也是用资金来换速度，若没有巨额资金支持，电子商务就无法实现快速的大规模的成长与积累”。

资本为电子商务插上了飞速发展的翅膀，也为电商大战的各方提供了弹药。不过，我们在感受资本光辉的同时，也被它逐利的天然本性刺

痛双眼。在资本战场，企业家引入资本、驾驭资本的能力和智慧将直接决定着企业的兴衰存亡。

在资本与企业的博弈中，马云有一个观点，一流的企业家控制资本，二流的企业家被资本控制。大多数企业家都试图跻身一流企业家的行列，以避免被资本玩弄于股掌之间，然而，往往事与愿违。

资本是情人，不是老婆

荆林波把资本比喻为情人，提醒企业不要指望与其厮守终身，“资本只是你一生之中一个恋爱的情人。她是非常美好的一个情人，在你吹气泡的时候，她给你拼命地加料，让你吹一个美丽的气泡，在你美丽气泡没有破灭之前，资本早就跑了。这个美丽的气泡没有吹破之前，风投要求你必须快速扩张”。

对于电商和资本的关系，原当当网首席运营官黄若有一个直白朴素的比喻，“投资者是一个养猪的心态，这头猪养肥了我就要把它卖了。企业家做企业是一个养孩子的心态，他是有感情的，他希望这个孩子长得有个性，他希望这个孩子出类拔萃，他希望这个孩子健健康康”。

王峻涛：成也资本，败也资本



◆参加第一届“西湖论剑”的电商达人。

这张照片拍摄于2000年9月10日，照片中的五个人是当时中国互联网的代表人物，他们受邀来到杭州，参加第一届“西湖论剑”。沉溺武侠的马云创办了这个以互联网为主题的论坛，他认为互联网就是江湖，他甚至把金庸也请到了现场。

五位嘉宾中，只有两位从事电子商务，一个是从事B2B的马云，另一个是从事B2C的王峻涛。另外三位分别是新浪王志东、网易丁磊、搜狐张朝阳。

此时王峻涛的心情一定是复杂的。因为，就在两个月前，8848千辛万苦等来了中国证监委批准其赴美上市的批文，但华尔街风云突变，B2C模式不再受到投资者的追捧，在纳斯达克，就连亚马逊的股价都步步下挫。

1999年，8848以迅猛之势拿到6000万美元的风险投资，成为中国电子商务的王者。但是，投资者持有股权超过50%，也注定了8848风光无限背后有暗流在涌动。

为了8848顺利上市，王峻涛一再让步。这种做法，导致的结果是王峻涛失去了的不仅是股份，还有在企业中的话语权。

为了迎合华尔街投资者的口味，获得更高的估值，股东们做出了一个极其愚蠢的决定：把8848包装成B2B。

所有人都知道，8848的主营业务是B2C，而且在当时几乎处于市场垄断地位。王峻涛作为董事长，此刻却没有话语权。经过几轮风险资本的注入，王峻涛和管理层原本就不多的股权早已被稀释。此时8848的股权结构中，除了北京联邦，最大的股东就是以“IDG资本”（最早进入中国的国际投资机构）领衔的国际风投组合。

巨额的资本注入让8848这个原本只有16个人的公司很快有了来自微软的 CEO（首席执行官），来自华尔街的CFO（首席财务官），有了自己独立庞大的仓库。8848从北京联邦公司的一个电子商务部门，发展成一个占据市场主导地位的B2C电子商务公司。然而，迎来风险资本之后，王峻涛又不得不面对一个残酷的现实，他已无力主宰这个充满希望的公司。

8848倾注了王峻涛和管理团队太多的心血，也承载着他们对互联网的太多理想。面对现实，看上去温文尔雅的王峻涛并没有妥协。

激烈的争论之后，双方得出一个折中的办法：8848将B2C业务拆分出来，单独以B2B的概念上市，以此迎合华尔街的口味，获得更高的价格。只有这样，这些风险资本才能获得更高的收益。而分拆出来的B2C业务则由王峻涛另找投资人买下，自己经营，这就是后来的MY8848。

“西湖论剑”结束后不久，王峻涛带着家人前往海南度假。在海南，他为8848的B2C业务找到了买家。

然而，国际资本市场瞬息万变。就在8848被费尽心思包装成B2B模式时，它也失去了上市的最佳时机。而售出后的B2C业务也因为买家后续资金不足，最终难以为继。

2001年8月8日下午4时8分，王峻涛向外界公布了自己的辞职声明。

2001年10月21日，第二届“西湖论剑”在杭州香格里拉饭店礼堂开讲。此时，王峻涛的身份已经变成西单电子商务有限公司首席执行官。此后，王峻涛没有再参加“西湖论剑”。

在信任、支付和物流尚未完全解决的年代，8848已经占据了超过70%的市场份额。如果它按照原本的方向发展，或许今天中国的电子商务会是另外一番格局。

正如我们前面一再提起的，1999年中国电子商务环境还不成熟，还不具备支撑8848急于做强做大的土壤。不过，也不可否认，是资本把8848推向了新的漩涡，最后在资本的牵绊下，8848轰然倒塌。

资本是把双刃剑，它一方面挥着天使的翅膀，在企业嗷嗷待哺时及时地为企业输送血液，以维持企业的生存或规模扩张。但是，投资者更是上帝的鞭子，他们催促企业快速成长并最终上市，以保证他们在最短时间内收益最大化。在投资回报的压力下，一些资本会介入企业的管理，改变企业的运行轨迹。还有一些创业者，由于股权被不断稀释，也有可能被驱逐门外。

即便如此，创业者们依然离不开资本。就在8848成立的1999年，李国庆在北京的地下室创建当当网，马云和他的18罗汉在杭州自己家里创办阿里巴巴，2000年雷军和陈年创建卓越网。大量的资金需求让这些创业者别无选择，他们无一例外地和资本走到了一起。

马云与金庸的忘年交

马云是不折不扣的金庸迷。2007年7月29日，马云去香港出差时，在一位记者的安排下，和金庸进行了一次会面。相逢恨晚，激动无比的马云和金庸整整谈论了三个多小时。

临别时，金庸和马云成为忘年交，金庸赠送马云八个大字：神交已久，一见如故。

2000年，新浪、网易、搜狐“三大门户”在纳斯达克上市后表现不佳，引发了人们对互联网的怀疑。这时，马云也想和大家一起交流一下对互联网的看法。

当时的马云在互联网行业还不具备话语权。要请到互联网大佬，马云想到了家喻户晓的金庸。

果然，在金庸的“金字招牌”下，新浪王志东、网易丁磊、搜狐张朝阳、8848王峻涛齐聚杭州，和金庸一起展开“新千年，新经济，新网侠”的第一届“西湖论剑”。

弘毅投资：**50%**的亏损不足为惧

2011年6月，弘毅投资与苏宁云商签署定向增发认购协议，以每股12.15元的价格，投资12亿元，但是两个月后，苏宁电器股价下跌至5.88元。这说明弘毅的投资已经亏损过半。

不过，在弘毅投资总裁赵令欢看来，50%的亏损不足为惧，投资苏宁并非想要在二级市场赚钱，而是看好苏宁的发展前景。苏宁具备线上线下融合的优势，代表着中国电商的未来发展趋势。

马云：进退有度

滨江区是杭州的高新技术开发区，图片中的这栋高楼就是阿里巴巴B2B业务的所在地。今天，整个阿里巴巴集团已经有超过24000名员工。2012年，淘宝天猫“双十一”当天，阿里巴巴用13个小时38分钟贡献100亿的GDP，超越了2011年美国电子商务行业的最高纪录。

13年前，谁也不会想到，阿里巴巴会有今天的规模。

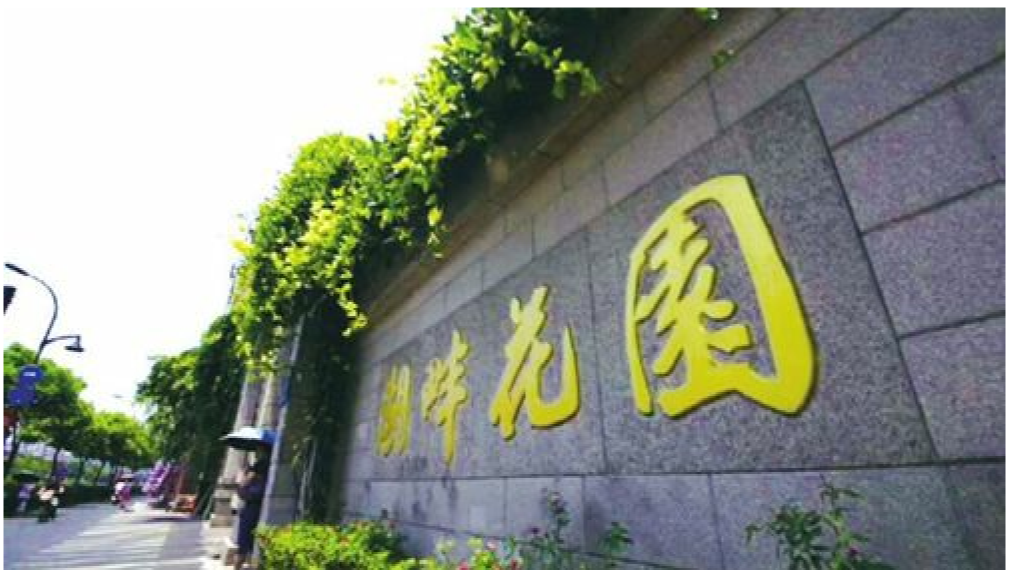
1999年的3月，在杭州市文一西路176号的湖畔花园，一个个子不高的男人带领着十几个人开始了阿里巴巴的创业之旅。

一百多平米的房子里，两台电脑，几张破旧的桌子和一个烧煤油的取暖器，员工每顿吃6块钱的盒饭，后来降到了4元。几个月后，甚至连几百元的工资也发不出来了。





◆杭州滨江高新技术开发区， 阿里巴巴公司B2B业务的所在地。



◆杭州城郊湖畔花园，阿里巴巴从这儿起步。

以凑来的50万元创办阿里巴巴的马云和十几位创业伙伴，很快发现，即便大家很节俭，50万元还是不经用。当时，对新浪、搜狐等网络巨头来说，50万元可能只是一笔广告费。对于马云和阿里巴巴来说，却是全部。

资金有限，马云和创业团队只能是节约节约再节约。外出办理公司事务，大家不舍得打车，几乎都是采取免费的步行。有一次，大家出去采购，回来路上，发现东西太多，没有办法搬走，只好破例打车。

站在路旁的他们，对着马路上的出租车招手。看到停下的是一辆桑塔纳，他们摆手不坐。最后终于等到一辆夏利，大家才坐上去。为什么选择夏利不坐桑塔纳？就是因为桑塔纳每公里比夏利贵两元钱。

融资成了摆在马云面前最紧迫的问题。对于银行，像阿里巴巴这样的小公司还不敢奢望能获得一分钱的贷款。风险资本成为马云唯一的选择。

在杭州的一家高级酒店，马云见到了第一家风险投资机构。对方开出了数百万美元的价格，不过对方也提出了条件，要获得阿里巴巴的控股权。

面对唾手可得的巨额资金，马云并没有立刻答应，而是到楼下走了一圈。回来后，他拒绝了对方的投资。除了控股权的考虑，马云还会考虑风险投资带来的其他资源。马云一口气拒绝了38家风投。

马云清醒地知道，有些东西比资金更加重要，在互联网这个江湖，一招一式都要倍加小心，尤其在自己还很弱小的时候。

就在马云即将陷入绝境时，一个人的出现给阿里巴巴带来了转机。这个人就是蔡崇信。

从学历来看，蔡崇信是不折不扣的高端人才，拥有耶鲁大学经济学学士和耶鲁法学院法学博士两个学位。1999年5月，他代表瑞典投资公司investab来中国内地寻找投资项目，到达杭州时，想到了《福布斯》

杂志报道的阿里巴巴英文网站。第一次见面，蔡崇信就被马云的人格魅力吸引。半个月后，他向公司汇报项目考察情况后，带着太太再次来到阿里巴巴。



◆马云和他的创业伙伴们。

这一次，年收入数十万的高级职业经理人蔡崇信，成为每月500元工资的“阿里巴巴人”。蔡崇信的加入，为阿里巴巴注入“国际因素”，构架起阿里巴巴与资本世界的桥梁，在引来高盛牵头的500万美元投资后，又帮助阿里巴巴完成更多轮的融资。

在获得高盛500万美元投资的第二天，马云又在北京见到了一位他做梦也想不到的人物。

孙正义，韩裔日本人，亚洲首富。1980年，年仅23岁的他创立软件银行公司。从1995年开始，孙正义陆续投资雅虎3.55亿美元。见到马云时，软银集团公司拥有的雅虎公司股份市值为84亿美元。

这次会面实际上是一次投资选秀，除了孙正义，还有软银中国执行

合伙人薛村禾、凯旋创投创始合伙人周志雄。此时的马云刚刚获得500万美元的投资，在他看来这是世界上所有的钱加起来的。因此，在孙正义等投资大佬面前，马云只是拿着半张纸，用6分钟的时间讲了他对电子商务的看法。

眼光毒辣的孙正义当即决定，向阿里巴巴投资。

20多天后，日本东京，马云和孙正义达成协议，软银孙投资阿里巴巴3000万美元，占30%的股份。

回国后，马云后悔了。30%的股份意味着资本的意志将可能决定公司走向，管理层话语权将受到削弱。于是，马云立刻给孙正义写电子邮件解释说："按照我们自己的思路，我们只需要2000万。"

就在阿里巴巴获得2500万美元的融资，准备大干一场时，互联网泡沫破裂。从2000年4月起，纳斯达克指数开始暴跌，熊市寒冬开始了，就连当时风头正盛的8848也停下了上市的步伐。当很多互联网公司陷入困境，甚至倒闭时，阿里巴巴却已经获得了充足的粮草，它在寒冬里闭门修炼，静静等待春天的到来。



◆阿里巴巴公司内景。与亚马逊的铃声功能相似，阿里巴巴会在每一笔交易完成就会敲响鼓声。

2002年11月16日，广东省佛山市禅城区一位中年男子突然出现发烧头痛、干咳乏力等症状。这是中国内地的第一例非典病人。从2003年春天开始，疫病开始肆虐中国。疯狂的疫情冲击着传统零售业。然而，对于电子商务来说，这是个绝佳的机会。

2003年5月10日，阿里巴巴旗下淘宝网上线，这个免费的C2C网站后来创造了多个中国电子商务的奇迹。

“资本家应该围着企业家转，而不是相反”

不论身处绝境还是手握重金，马云对于资本的态度总是十分小心，他讲究战略和战术，有时舍去是为了得到，“资本应该围绕企业家转，而不是相反，我永远不会被控制，否则我宁可不干，我希望自己能够作为一个独特的企业家，勇敢站出来与资本进行周旋”。

在阿里巴巴，最重要的是客户，其次是员工，然后才是投资者。

这一点，李国庆与马云惺惺相惜，“不要过分地要资金，要资金太多，自己就被稀释太多。不是利益问题，而是公司决策权，在这一点上我是始终坚持的”。

8848与阿里巴巴，同样是电商的领跑者，但他们的结局相差千里。除了他们商业发展路径的不同，8848一开始就是气势磅礴，阿里巴巴则是步步为营，等候时机，更重要的是他们与资本博弈的手法不同。

企业初创期，对股权的过度稀释是冒险的行为。中国大部分企业在初创阶段，有着明显的企业家个人色彩。企业家本人对商业的洞察力、人格特质、缔造强势的企业文化以及逢春便疯长的百无禁忌，有利于企业冲破藩篱，创造市场经济的实践样板。一旦在企业初创期就剥夺了创始人的主导权，且创始人又擅长技术或创意，那么VC（风险投资商）就可能重新设计商业路线，空降管理者。对于大部分企业，被VC大刀阔斧变革的企业，往往后天失调，反而失去了创业初期的内生力量。

被称为“中国风险投资之父”的成思危指责风险投资太急功近利了，他认为风险投资应该是把鸡蛋孵成小鸡，再把小鸡养大卖出，从投入到产出一般需要3年到7年的时间，而不是孵出小鸡就给它吃激素或者注

水，然后赶紧把它卖掉。如果企业的理想是放长线钓大鱼，而投资者又心急，经营者与投资者之间难免背道而驰，到时只能落下个两败俱伤的尴尬下场。

1999年的阿里巴巴，尽管是一个弱小的公司，但马云不畏资本，与风险投资商讨价还价，毫不妥协，最终以阿里巴巴不同之处打动了投资者。

20世纪90年代末，互联网势头正猛，充满喧嚣与浮躁，雅虎、亚马逊等成为人们创业的标杆，众人竞相模仿。马云认为与其单纯地把美国模式搬到中国来，大家千军万马挤独木桥，不如剑走偏锋，借助现有的网络势头，重新找一个市场盲点——冲着中小企业去，不抓鲸鱼只抓虾米。马云的模式创意，使其创业团队打开了真正的阿里巴巴财富之门。

对于不少“唯技术主义”的企业，当他们为自己的一门技术而欣喜若狂时，可能会忽略技术延伸出的商业需求。对技术狂热的追求盖过对正常市场需求的分析，那么技术再精湛，也不是一种优秀的商业模式。正是基于对这一点的认识，马云和他的阿里巴巴才一步步从平凡走向卓越，最后成为中国电子商务的标竿式企业。

李国庆舌战“大摩女”

2010年12月18日当当网登陆纽交所。当当上市表现堪称完美：

股票涨幅86.4%，市盈率超过100倍，融资额居2010年亚太科技类公司首位。但是，27天后，李国庆却反目把矛头对准了当当网的主承销商摩根斯坦利。

在发数条微博指责摩根斯坦利“低能或品行低”后，他还用脏话自创了一首摇滚歌词斥责其故意压低股价。李国庆的发泄招来自称大摩员工“露西亚天气”、“迷失的唯怡”等数位网友的谩骂。他们不仅攻击李国庆“吃软饭”，还指出当当网存在盈利和现金流问题。你来我往，双方“舌战”几十回合。

2011年1月17日，双方休战。李国庆称“正在给董事会写检查”，“大摩女”、“露西亚天气”、“迷失的唯怡”也发表致歉声明。

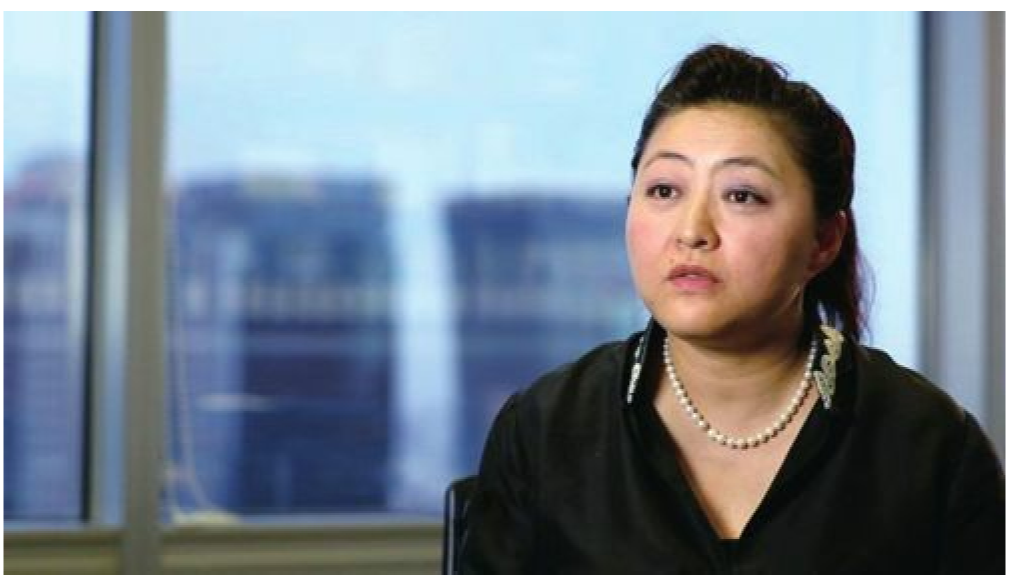
刘强东：绝不退让

2006年10月的一个晚上，已经奔波了一整天的刘强东还是一无所获。如果再没有新的资金注入，他只能眼看着刚成了两年的公司因为资金周转问题，停止快速增长的势头。此前，京东已经接受了一家河南企业的投资，不过这家公司因为自身业务战略失败，突然从京东撤资，这让京东的资金链立刻紧绷了起来。

晚上10点，在北京的一家高级酒店，刘强东见到了今日资本总裁徐新。对于刘强东来说，这或许是最后的机会。

徐新回忆道，“我们是十点见面，一直谈到凌晨两点。当时我就觉得这哥们能投，有两件事打动我，一个是他的销售收入，一分钱广告不打，每个月增长10%以上，第二点觉得老刘这个人挺诚信的”。

刘强东还有一点，让徐新印象深刻：“他商业洞察能力挺好的，用户跟踪得很好，经常是回一个帖子回去睡觉，想起来又一个帖子。我还以为他不怎么睡觉呢！”



◆今日资本总裁徐新，成功投资娃哈哈、网易和京东商城。

2007年8月28日，就在徐新和刘强东第一次见面的饭店，今日资本宣布向京东商城投资1000万美元。

就这样，刘强东获得了第一笔真正意义上的风投。不过这1000万美金是有代价的。这就是后来坊间所说的对赌协议。未来五年，京东的发展速度，每年不得低于100%，如果做不到刘强东要拿出股份给今日资本，如果刘强东赢了，今日资本要拿出股份给刘强东的团队。

获得首轮融资之后，京东商城迅速增加品类，数码产品和手机很快上线，增长迅速。一年翻了三番，第二年就达到第三年目标了，徐新承诺拿出18个点，发到公司期权里，为京东吸引了大量优秀人才。

这是刘强东第一次和风险资本签署对赌协议，也是最后一次。这个从上大学时就开始规划自己职业生涯的人，是不会接受别人主宰自己的人生的。和马云适当放弃的策略不同，刘强东既不会放弃对公司的绝对控制权，也不会放弃巨额的资本。

2008年9月15日，美国第四大投资银行雷曼兄弟公司宣布申请破产保护，经济危机爆发。此时京东的首轮融资已经消耗殆尽，资本市场的冷暖让刘强东彻夜难眠。

就在这时，今日资本、雄牛资本及亚洲投资银行家梁伯韬的私人公司对京东商城联合注资2100万美元。

再次融资的刘强东已经非常谨慎，合同的拟定细致到每一种可能发生的状况，他们邀请来自中国大陆、中国香港和美国三大知名律师事务所的律师，对融资合同逐条审阅。合同中规定，在公司运营层面和高管

任命上，投资者没有任何权利。几百页的合同，每一页都要签字，仅仅这项工作就进行了四个小时。

B轮融资之后，京东的董事会也开始扩容，早在今日资本进入之初，共有三个席位，京东占两席，现在席位增至5个，投资者占两个，京东占三席。自首轮融资之后，拥有董事会的绝对控制权成了刘强东接受资本的前提。

2009年11月20日，在刘强东的家乡江苏省宿迁市，京东商城全国客服中心落成。这座6000平方米的客服中心每天24小时不间断运营，一天接听超过400万通电话，为全国的用户提供售后服务。

同时，在上海嘉定工业区，京东商城“亚洲一号大仓”开始动工，这个18万平方米的建筑是全国最大的单体仓储中心。从此，京东迈出了自建快递公司的第一步。所有建设资金，全部来自2009年的B轮融资。



◆位于江苏宿迁的京东商城全国客服中心。

巨额的资本消耗让京东保持快速的增长，而日益庞大的体量却吸引

了更多资本的目光。即使京东的战略不断遭到质疑，但刘强东却总能引来更大的资本入局。

2010年1月，京东商城C轮获得老虎环球基金1.5亿美元投资。

仅在一年之后的2011年，京东又获得了来自俄罗斯投资者数字天空技术(DST)、老虎基金等共6家基金的D轮融资，金额是C轮的十倍，15亿美元。至今，这仍然是中国电子商务获得风险投资的最高纪录。

不断地烧钱，不断地追加投资，京东如同一个资本黑洞，这让很多业内人士担忧不已。就连徐新也坦言曾经打过鼓，“我们2006年底、2007年初给了他1000万美金，后来成长特别快，收入远远超过我们预料，但就是不赚钱。后来又没钱了，我们就给他贷款，给到后来我们自己心里也有点发毛，后来再融资，正好碰到2008年金融危机，一直融不到钱，后来我们又加了800万”。

对于向京东不断追加投资这件事儿，徐新是这样解释的，“我心想我投一个新的企业家我不了解他，我还要做调研，这个风险也很大，这个我都很熟悉了，我们应该把鸡蛋，所有鸡蛋放到一个篮子里，把它做个铁篮子打不烂，这一直是我们的风格，所以我们很喜欢追加投资”。

2013年2月17日，京东商城的员工们收到一封来自刘强东的邮件。刘强东在邮件中说，京东再次融资7亿美元。京东商城已经共计获得超过23亿美元的融资。

物流和各类促销战消耗了大量资本，规模还在扩张，但是京东商城仍未实现盈利。面对日益同质化的B2C电子商务，京东也开始了在传统媒介投放大量广告。

刘强东相信，希望就在前方，京东的上市之路已不再遥远。

徐新其人

紧张刺激的风险投资界，承载着难以承受的压力，往往被视为男人的天下，但是，凭借多年在风投界的磨砺，徐新成为“中国投资界的武则天”。

1995年，　初入投资界，　徐新就因投资宗庆后和娃哈哈，一战成名。

1999年，徐新的今日资本又成功投资了丁磊的网易。

2006年，刘强东的诚信，以及京东商城没有做广告就获得每月10%的盈利速度，让徐新看上了刘强东。从第一次见面，到决定投资刘强东，徐新只用了一个星期。

除以上三人之外，徐新的投资成果名单中还有很多，中华英才网、永和豆浆……

雅虎与阿里巴巴：天作之合，还是生死冤家？

2005年8月11日，雅虎和阿里巴巴合作的新闻发布会正在举行。

不知是巧合还是刻意的安排，这一日正好是中国的情人节，七夕。雅虎和阿里巴巴宣布合作。



◆雅虎和阿里巴巴合作的新闻发布会现场。

雅虎以总计6.4亿美元现金、雅虎中国业务以及从日本软银公司购得的淘宝网股份，交换阿里巴巴40%普通股和35%投票权，总价值10亿美元。

此时，淘宝和来自美国的电商巨头eBay在C2C领域激战正酣，淘宝的免费政策让eBay毫无还手之力。

获得雅虎的资金之后，阿里巴巴宣布投入10亿元人民币，再免费3年。

一直在旁边观战的李国庆指出："他不拿10亿美金，eBay能给打出中国吗？eBay的全球总裁到上海督战，结果发现还是打不过，撤。（淘宝）有雄厚的资本。"

雅虎的注资不但让淘宝击败了eBay，还缓解了老股东的套现压力，并从孙正义的手里收回淘宝的股权。曾经，对于资本，马云小心翼翼，现在他已经开始尝试资本运作了。

然而，资本并不是马云选择雅虎的唯一理由，他更看重雅虎的技术资源及其在全球的影响力。

对此，马云自己的说法是："一定要去利用好社会上所有已经存在的资源去发展，懂得用最小的资源，去最大价值化做你的企业的价值。"

事实上，电商圈的战略投资意义的合作已极为常见，不少异军突起的后起之秀，大多有个"富爸爸"。

2007年开始，腾讯投资易迅，易迅成为腾讯电商的一员；2012年5月，梅西百货公司向中国在线零售公司佳品网投资；2012年，全球最大的零售企业美国沃尔玛正式控股1号店。

无论是腾讯、梅西百货还是沃尔玛，这些投资者都是业内巨头，不但资本丰厚，且拥有巨大的品牌营销力与物流、用户群等延伸资源，这些都为后起的电商们提供了防护盔甲与搏杀利刃。

易迅负责人卜广齐称这是他们从资金策略到资源策略的转型，"第

一点，腾讯在国内目前拥有最大的用户量以及最大的网络流量，这是它的先天优势。现在看的结果还是不错的，易迅从2010年到2013年整个用户的流量成长非常快；第二点，腾讯是国内在互联网应用上面技术能力层面比较强的企业，本身员工有两万多，绝大部分属于技术人才，另外在云计算这些比较高精尖技术以及互联网资源上的沉淀也比较深；第三点，腾讯因为本身的盈利好，账面上有大量的现金盘着不动”。

佳品网创始人杨培锋同样认为，梅西百货这个百年品牌对佳品网发展意义非凡，“我们在海外市场的影响力骤然增加，我们通过梅西百货与更多的品牌建立了合作关系；除此之外，梅西百货也跟我们分享了他的运营理念，在理念上他们一切以用户为本，这点给我们的印象非常深刻”。

一直想做网上沃尔玛的1号店董事长于刚，把沃尔玛的入驻看作是一场共赢的商业合作，“对于沃尔玛，这是对它进军中国电子商务的一个策略，它看中了中国的这个电子商务市场与零售市场，也看中了1号店在供应链管理、团队、创新、商务模式方面的优势。对于1号店，则是一个非常好的学习过程，不只是接受理念和学习，还可以有供应商的资源、物流资源、品牌资源等方面的分享”。

资本合作看起来完美。不过，素有大嘴之称的李国庆说过一句煞风景的话，“因为有了一个有钱的爹，成了富二代，但不是亲爹，都是干爹”。这意味着，资本和企业之间的一团和气甚至亲密无间都是表面的，一旦风云突变，分歧和争端就不可避免。

在很长一段时间，雅虎和阿里巴巴的合作被认为是天作之合。当所有人都认为王子和公主从此幸福地生活在一起时，却不知道，在马云的头上，还悬挂着一把利剑，这把利剑理论上能斩断马云对阿里巴巴的控

制权。

在雅虎和阿里的合作协议里，有这样一条约定：2010年10月后，雅虎有权在阿里巴巴董事会已有的四席中再为自己增加一席。这样雅虎与阿里巴巴同时拥有两席，第五个席位则属于软银。同时，雅虎的投票权从35%升至39%，而阿里巴巴的投票权从35.7%降为31.7%，软银保持29.3%的经济权益及投票权不变。按照协议，雅虎还有权力更换掉马云这个CEO。



◆图片中坐在腼腆地笑着的马云身边的这个人，正是杨致远。

马云认为，雅虎无论如何是不会更换自己这个CEO的，因为雅虎的CEO是杨致远。

多年来，杨致远和马云之间一直保持着亦师亦友的关系。杨致远是马云的创业偶像。1995年，马云推出的中国黄页，目标就是将其打造成

中国的雅虎。1998年，第二届世界计算机博览会在北京召开，作为华裔互联网“明星”，杨致远受邀作“从Internet广告中获取盈利”的主题演讲。当时，马云曾经陪伴杨致远游览长城。

1999年，创建阿里巴巴时，马云还曾给远在美国的杨致远写了一封邮件。在邮件中，马云还是依旧热情，他问杨致远：“你觉得阿里巴巴怎么样？也许有一天阿里巴巴和雅虎这两个名字配在一起会很好。”

2005年5月，马云、杨致远和UT斯达康中国CEO吴鹰等人在美国高尔夫球场上打球。在球场上，就吴鹰和马云谁打得远这件事进行了一场打赌。所有人，只有杨致远赌马云会赢。结果，瘦小的马云真的打赢了吴鹰。

打完球，杨致远笑着对马云说：“我们把交易定了吧。”就这样，阿里巴巴和雅虎走上合作之路。

不过，2009年1月杨致远突然辞去雅虎CEO一职。这完全出乎马云的意料。新任总裁巴茨上任后，对马云负责的雅虎中国表现出极大的不满。裂痕就此开始。最终，支付宝事件让雅虎和阿里巴巴的关系彻底恶化。

2010年6月到8月，阿里巴巴管理团队单方面把支付宝全部股权转让给马云的私人公司浙江阿里巴巴，以此获得中国央行颁发的第三方支付牌照。马云的这一举动惹怒了雅虎。不过最可怕的是五年前的约定到期。

9月份，马云提出要回购雅虎所持阿里巴巴的股份，但遭到雅虎CEO巴茨的拒绝。这已经不是马云第一次提出。不知是身体的病痛还是来自雅虎对阿里巴巴控制权的威胁，马云的热情似乎没有往日那样高

涨。自从9月份双方中止谈判以来，马云能做的就是等待。10天之后，雅虎传来消息，巴茨表示，不会进入阿里巴巴董事会。

2012年9月18日晚间，经过漫长的谈判之后，阿里巴巴集团宣布，将以63亿美金现金及价值8亿美金的优先股，回购雅虎手中持有阿里巴巴集团股份的50%。同时，阿里巴巴集团将一次性支付雅虎技术和知识产权许可费5.5亿美元现金。在未来公司上市时，阿里巴巴集团有权优先购买雅虎持有股份的50%。

作为交易的一部分，雅虎将放弃委任第二名董事会成员的权力，同时也放弃了一系列对阿里巴巴集团战略和经营决策相关的否决权。

阿里巴巴为引入雅虎的资本付出了代价。不过，在资本的支持下，今天的阿里巴巴集团已经拥有了电子商务领域无人撼动的地位。

马云曾被公众问及："请问您最恐惧什么？"

马云回答："最恐惧什么？我最恐惧什么，好像没有什么东西是我最恐惧的。"

马云之所以无所畏惧，是因为他和他的阿里巴巴足够强大。

杨致远为什么离开雅虎？

2012年1月18日，雅虎宣布，公司创始人杨致远辞去雅虎董事会董事以及其他所有职务。自1995　年与大卫.费罗一起创办雅虎，杨致远在雅虎工作17年，为什么在2012年选择离开？

外界猜测，有以下几种可能的原因：

1. 私有化计划备受质疑。2011年10月，杨致远计划和私募股权公司一起收购雅虎股份，以实现雅虎的私有化，避免被出售的命运，同时还可以确定新的董事会。没有想到，这一计划被曝光，从而招致很多机构股东的“讨伐”。

2. 错过微软的收购。2008年，微软以价值440亿美元的条件，向雅虎发出收购“橄榄枝”，被杨致远拒绝。

在紧随其后的金融风暴中，雅虎遭遇重创。蒙受损失的股东们，与杨致远的关系开始恶化。

团购网站之殇

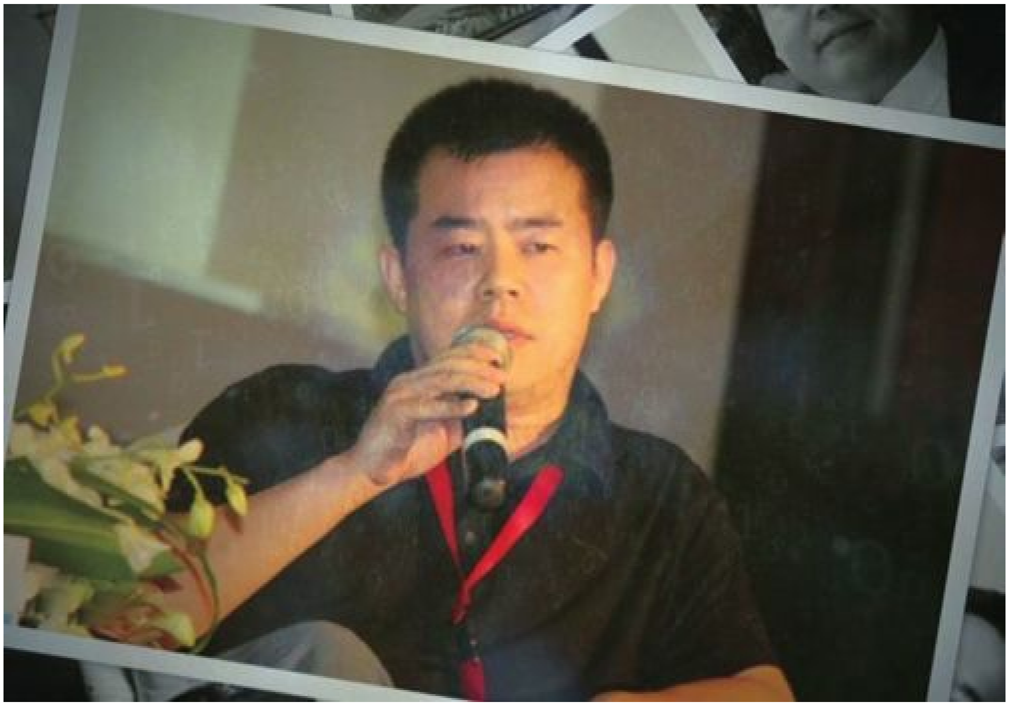
2012年年初的一天，任春雷从地下车库下车，脚步迟缓地走在楼梯间。任春雷知道，他必须去面对，因为他并没有逃跑，抛弃团宝网的是投资者。

时光回到两年之前，任春雷的脚步却是风风火火。

2010年初，任春雷意识到团购网站在中国刚刚兴起，速度成为此时所有创业者唯一的追求。“如果行动迟缓，你就会被淹死”。

他当时就想了一点，呼叫中心。这是周六想通的一件事情，周一一上班就开始安排这件事情。

“公司直接一次性地采购了一批手机卡，周一一上班员工把自己手机里的卡拔掉，换上公司的手机卡向客户打电话，向外辐射，从北京、广州到上海……所有的省会城市都开始铺到了”。



◆团宝网创始人任春雷。

任春雷是3月8号开始行动的，到4月底，他们已经覆盖到了30多个城市，到6月8号，也就3个月的时间，团宝网在国内已经覆盖到了100座城市。

速度就是如此之快。

团购的火爆也吸引了资本的注意力。今日资本总裁徐新形容团购之火爆为干柴遇烈火，“消费者每天上去看（有哪些团购），商家总算找到一个可以引爆的广告，特别是服务行业”。再加上团购鼻祖美国高朋网的奇迹给了投资者美好的想象。就在4月份，一家中国基金很快决定投资任春雷的团宝网。

任春雷的风风火火只是2010年团购大战的冰山一角。美团网CEO王兴回忆称，“当发现一个新的模式的时候，大家非常激动，有很多人创

业、很多人投资，大家一窝蜂地上”。

到2010年底，中国超过1500家团购网站成立。最快时，一天就有10家诞生。2011年，高朋网进军中国。随着高朋的进入，中国团购网站掀起了新一轮的竞争。一时间广告大战、口水大战、人才争夺大战接连上演。

2010年之前，团购网还是异质性较高的蓝海，但2010年之后，由于创业者、投资者一蜂窝地扎堆，蓝海变成红海。

互联网的疯狂再次上演，2000年互联网泡沫破裂的影子依稀可见。就在中国的团购网站在资本的支持下互相厮杀时，美国的资本市场正在悄悄发生变化。

因为两家在美国上市的互联网公司制造假账，美国监管部门正计划加强对中国公司的监管。另外，6月底美国涉及6000亿美元的第二轮量化宽松措施到期，但没有接着推出第三轮量化宽松的意图，这使资本市场过剩状况缓解。

激烈竞争的背后是大量的资本消耗。一直以来，完全依靠资本生存的团购网站终于暴露出脆弱的肋骨。

和很多其他网站一样，在资金消耗殆尽时，团宝网的资金链也即将断裂。任春雷每天为资本焦虑和四处奔波，“每天每天，一直都在谈判，从来就没有停过，从九月份之后每个月都在要钱，整个大环境一发不可收拾，月月在收，月月在变冷”。

2011年，满足了投资人“裁员70%～80%”的要求，任春雷又收到来自投资人更加苛刻的要求：投资总额从数千万元缩减一半，团宝网发给

被裁人员和供货商的款项，只能是100万元。

尽管如此，2012年除夕夜，在与投资人商定的最后期限，任春雷依然没有等到追加投资。投资人认为他们的投资短期内得不到回报，或者短期内看到回报的可能性越来越小。

接下来要发生的一切，他已有所预知。

为偿还欠薪和债务，任春雷抵押了房产，又以稀释股份为方法促使投资者拿出数百万元。

然而，初创者的焦灼与努力，并未能挽救团宝网的颓势，团宝网一败涂地。

团宝网遭遇的危机，不仅来自投资者的断粮，也来自商业模式的简单粗暴，缺乏创新。

2010年兴起的团购网站同质性非常高，没有门槛，也没有对消费群体进行区隔，消费者只对团的产品、价格有忠诚度，对团购网站没有忠诚度，哪家的价格低就涌向哪里。而且产品质量参差不齐，消费者投诉抱怨不断，媒体负面报道铺天盖地。新鲜灵动的团购模式，逐渐沦为批发残次品的尾货市场。

王兴，任春雷在头几个月最大的对手，与任春雷在同一个月创业、商业模式一模一样。就在其他网站疯狂扩张时，他却并不急于融资，而是专注用户体验，不断创新。当任春雷面临困境时，过去几乎从未坐上中国团购业头把交椅的美团网一跃成为行业冠军，势不可挡。

美团网的投资者沈南鹏认为王兴是一个耐得住寂寞的人，“他没有为外面那些所谓资本市场的泡沫或者花花绿绿的世界分散他的精力，他

也没有急于上市。而且，在行业竞争最激烈的时候，他的不少竞争对手去做产品实物公司的团购，但这个恰恰不应该是团购公司关注的。因为实物最后的折扣很难做得很大，真正能够做好的，将来能够从商家得到溢价的就是服务，比如餐饮、教育。他在过去三年当中，从来没有想过大规模收购兼并，而是考虑怎么把内部的服务体系做得越来越好”。

王兴的专注与不浮躁，相当部分源于他注意保持与资本的适度距离。王兴如此说道：“并不是一下子拿一大笔钱，立刻砸下去，立刻就行了。资本只是企业成长过程中需要一些外部力量，一些外部支持，最根本的还是说您是否满足客户需求，您是否帮助团队成长，这些事情是我花更多时间去做的，而且是需要持续去做的。”



◆美团网创始人王兴。



◆美团网公司内景。

一位在投资界和电子商务界侵染多年的网络达人称："普遍的创业者也好、投资者也好，他们的浮躁和急于求成是整个社会的现象，所有人都这样，都愿意一天就把一辈子的钱赚足了，人人都这样，我认为是一个社会普遍的风气的问题，不是一个简单的投资者，也不是一个简单的创业者。"

一个急于求成的投资者，加上一个急于求成的创业者，一加一的效果恐怕不尽人意，甚至是负的。这就是团购网站泡沫破裂的原因所在。

与刘强东的强势和坚持、马云的谨慎和自信相比，任春雷是激进的，对资本的过度依赖让团宝走向了失败。

在成功和失败之间，创业者如何使用资本有时比获得资本更加重要。

高朋网

高朋网是一个团购网，是由美国最大团购网站Groupon与腾讯合资的中文版Groupon团购站。借助Groupon的成熟运营经验，再加上腾讯拥有的巨大用户量，Groupon中文网站的推出曾被视作是中国团购网站的一场革命，一些规模较小的团购网也将会在短期之内迅速淘汰出局。

《蓝海战略》

2005 年全球范围内管理界因一本书的出版，引发了一场骚动，那就是由W. 钱·金和勒妮·莫博涅教授合著的《蓝海战略》。该书在中国也大红大紫，中国企业也接受了一次概念洗礼，认识到了舶来词汇——“蓝海”。

这本书称，应该跳出红色血腥的竞争，不要固守于旧市场、旧产业，跳出传统竞争，寻找新的商机，开辟新的蓝海。

团购乱象

一位消费者，在某团购网站上团购一个项目：去草莓园摘草莓。

等到这位消费者到达草莓采摘园后发现，一片狼藉的草莓园里，根本没有草莓可摘。气愤不已的消费者随即打电话给团购网站客服，当提出希望退款的要求时，却被告知无法退款，草莓园没有草莓可摘，是草莓园的问题，需要与采摘园联系。

另外一位消费者，在某团购网站上团购了一款隐形眼镜。200多元的原价，现在只售5元，消费者立即购买。

收到货后，他在眼镜官方网站查询序列号时却没有查到。此时，消费者才明白，自己买到的是赝品。

以上两件事情，是2011年3月15日央视《3·15在行动》揭示的团购乱象之一。

退休？重新上路！

2013年5月10日，马云的退休仪式成为所有媒体的关注焦点，在互联网激荡起的话题久久不能平静。

然而，马云的退休生活并不清闲。在重新获得阿里巴巴控制权之后，他正酝酿着让公司重新上市。

和以往上市企业掌门人在华尔街奔波路演的景象不同的是，包括摩根大通、花旗银行的重要人物在内，多家承销商接连来到中国拜访马云，希望能在阿里巴巴重新上市时分得一杯羹。此时，阿里巴巴估值近千亿美元。

重新上市，马云提出了合伙人制度，并宁愿挑战港交所的规则也不放弃对公司的绝对控制权。



◆马云的“退休”演讲。

2013年5月28日，仅仅在卸任阿里巴巴CEO十八天之后，马云又以

菜鸟科技董事长的身份亮相。“菜鸟网”只是阿里巴巴众多投资项目中最引人瞩目的一个。在菜鸟的背后，马云个人和阿里巴巴都已经从一个创业者变成了资本的高手。

2006年，马云个人以67.5万元人民币入股华谊兄弟公司，2013年，经过四轮减持，马云套现超过6亿元，并仍持有华谊兄弟4.13%股份。

2010年，马云与聚众传媒创始人虞锋，联合史玉柱、刘永好、沈国军、江南春等一批中国商界大佬成立云锋基金。

2011年，阿里巴巴领投美团网B轮5000万美元融资。

2013年4月，阿里巴巴收购移动应用服务平台友盟，同月以5.86亿美元的价格买入新浪微博18%股份。

2013年9月，阿里巴巴宣布，收购国内领先的云储存软件酷盘。

不同的电商，与资本保持着不同的距离，也有着各自的暗战密码，结局也大不相同。

每天，除了喝茶，上网依然是王峻涛的重要内容。只是，这位曾经中国最知名的网民，已经不再写长篇博客，而是改发微博。内容也从足球评论和互联网观点变成了纯粹的有机食品和文化产品推广。这些都是他新公司的主营商品。

团宝网崩盘之后，任春雷去了两次五台山，他开始抄写《金刚经》，参悟他的创业之路。2012年12月4日，任春雷再一次更新了新浪微博，他在微博中宣布，新团宝网将于12月5日凌晨零点上线。这一次，除了资本，除了创业的热情，他将带着参悟出来的智慧重新上路。

第六章品牌服务，电商的核心秘密

我们已进入“无沟通就无品牌时代”。与传统品牌相比，电商品牌有一个最大的不同——互动性强。互联网经济是什么？是粉丝经济，而电商品牌又是在互联网时代迅速成长起来，借助于互联网这种传播手段的，所以说电商品牌属于它的粉丝。

为消费者提供由始至终的品牌服务，这是电子商务的核心。

E时代来临**:**品牌快跑

在传统商业模式下，品牌都是经累年之功打磨而成，一个品牌代表着背后十几年、几十年的岁月沉淀。而在电子商务时代，品牌塑造的时间大大缩短，门槛更低，也更加细分化。



◆林斌，小米公司总裁，与雷军一起创建小米公司。

2012年9月28日，在用7个蛋糕做成的400万数字前，小米科技公司总裁林斌面对众多员工的手机闪光灯，脱掉了上衣。

林斌半遮半掩的裸奔，来自他在全员会上的一场打赌。

2012年，雷军预测他们能卖30万部小米手机，结果做了几个月发现200万都扛不住。在全员会上，被一路高涨的销售数字激励得“找不着北”的林斌，又把200万翻番，“给大家打打鸡血，400万台，如果400万台我就裸奔”。



◆小米科技创始人雷军。





◆雷军登上《财富》杂志，被评为“全球11位颠覆商业规则的创新者”。

立下赌约，林斌就后悔了，按照当时的销售速度，如果卖到400万台，恰是北京天寒地冻的12月份，若要裸奔，其冷其囧可想而知。然而，又是出乎意料的销售神速，当年9月份，小米手机销售就超过400万部。在雷军等人的起哄下，林斌做了一个打了折扣的“裸奔秀”。

2013年2月8日，美国《财富》杂志刊登了一篇文章：“改变商业的11人”，小米手机创始人雷军位列其中。2012年，小米手机卖出719万台，销售额达到126亿元人民币，而这家公司成立才仅仅3年的时间。

大跃进似的数据，让人眼红的速度，小米与雷军，似乎在一夜之间走上神坛。小米手机，再次升级了互联网缔造品牌的速度极限。

这是互联网造就的又一个奇迹。

品牌的英文单词brand，源于古挪威文brander，最初的含义是指在牛屁股上烙个印，用来区分不同人的私有财产。从品牌这个词诞生那天

起，就代表着一种区隔性，品牌定位就是企业或产品在消费者心中烙个印。

互联网的出现，加速了企业或产品在消费者心中烙印的过程。站在中国电商品牌神坛上的雷军，感恩这个时代为他的品牌加速带来了无限可能，“其实小米是用互联网模式做了一个手机品牌，我觉得如果没有发达的电子商务环境，和用户对电子商务的这种熟悉和互动的话，我们就没有可能利用到互联网和电子商务的优势”。



◆品牌战略专家李光斗。

传统品牌的传播是一个地域的扩张，而地域扩张的路径往往是缓慢的。互联网打破了地域概念，也为品牌快速传播提供了机会。

电商品牌有着浓郁的互联网基因——平民，互动，兴趣和分享。正如DCCI互联网数据中心创始人胡延平的定义，“电商品牌一开始就是由消费者参与、创造、定义与成就的，是消费者感兴趣的，用户与用户之间分享，而且用户能够帮助商家去发掘其特质的”。

大量的品牌创造，是在社交网络里进行的。在微博、微信等互联网情景里，品牌能够在瞬间被点燃。这在传统领域，几乎是无法想象的。

借助互联网的优势，不同的电商品牌使出各种招式，快速蚕食着市场。与消费者的高互动性、口碑传播的快速性以及直销渠道的低成本优势，使得电商品牌以实惠、时尚的形象，在短时间内积累一大批发烧友。

传统品牌历经沧桑的光环在互联网品牌神奇的速度面前逐渐暗淡。那些依赖传统渠道起家的品牌们，在互联网的剧烈冲击下，变得危机四伏。品牌战略专家李光斗分析，“百年老店，我比你为什么强势？因为我比你的活得久。但我们发现由于互联网的出现，电商的品牌迅速地改变这种生存的规则，就会产生后来居上，重新排江湖的座次”。

没人能够否认，下一个品牌的时代将属于电子商务，像小米手机一样的电商品牌们生于互联网，长于互联网，每一个人都能找到自己喜爱的品牌，任何一种品牌都不能赢家通吃，这是粉丝的狂欢，也是大众的狂欢。

品牌对于电商，同样是生死线。价格低可以招徕消费者的一次购买，但不能帮助消费者建立购买重视度，重要的是消费者需要信任电商的平台与品牌，愿意花费比同类产品更高的价格，而这多出来的利润与忠诚度，恰恰是品牌的价值所在。

不是谁都认识雷军

仅仅成立三年多的小米公司一路狂飙猛进，小米手机以低价格高性能占据了年轻手机用户的心。但是，被人誉为“中国乔布斯”的小米公司

创始人雷军，却不是被每个人所熟识。

2013年，作为特约嘉宾，雷军参加了江苏卫视的一档商战真人秀节目。这次节目的选手，是12位成功的企业家，评委阵容也是异常强大，有柳传志、任志强、冯仑等。在节目中，雷军以普通调查员的身份，去街头进行了一次市场调查。但是，当他走向两位姑娘，不仅没有被认出来，而且当他意欲采访后者时，却被不容商量地拒绝了。

小米的饥饿营销

在《金陵十三钗》上映前，张艺谋将保密进行到底，不仅选择从未出现荧屏的新人担当女主角，还“保护”其形象不示人，吊足了观众的胃口；iPhone和iPad每次新品发布，都会营造“产品有限”的态势，让人们体会有钱也买不到的疯狂。

和张艺谋、乔布斯相同，雷军在销售小米手机时，也使用了饥饿营销的方式。他采取网络渠道——只能在小米官方商店购买，而且需要预定；在物流方面，只选择凡客诚品一家，由凡客诚品负责小米手机的仓储和配送。

2011年9月5日，小米手机开放网络预订。仅两天时间，预定数量就超过30万台。

这时，雷军却突然关闭小米网站上的预定沟通渠道。直到12月18日，小米手机才开始重新销售，且每人限购两台。

在开放购买后的1个小时内，小米手机官网几乎瘫痪；3小时后，消费者被告知10万台库存已售完，消费者又一次无所适从……

凡客：速度越高，死得越快

进入电子商务时代，激烈的市场竞争使得“大鱼吃小鱼”的格局变成了“快鱼吃慢鱼”，竞争者在利用一切可能的机会领跑市场。

拿品牌战略专家李光斗的说法就是快者制胜，“互联网经济不存在你藏着掖着的可能，一切都在阳光之下，这是一个没有秘密可言的时代，这个时候你就要怎么样？就是快者生存，如果你不够快，你有再大的技术优势都可能被别人超越”。

但是，很多人忘了一条生存法则：速度越高，死得越快。

2013年10月11日早晨八点二十分，新浪微博出现了这样一条消息，为了凡客的60万欠款，有人扬言要跳楼。这条莫名其妙的消息，最初让陈年自己都觉得很奇怪，“他们一开始还跟我说，是不是有人要故意整我们呢”？

在此之前的一个月，凡客总部刚搬了一次家。凡客搬家已经不是第一次了，从北京的南四环，搬到东三环，再搬到东二环，而这一次，是从东二环内的雍贵中心直接跳到了五环外的亦庄。公司员工从高峰时期的12000人一下子缩到了1000人。

陈年找到了“恐慌微博”的根源，“我发现很多人可能走了，然后合作伙伴找不到他，所以大家心里觉得有时候比较焦虑、着急，也属于正常，所以这段时间我们更多的和合作伙伴沟通下来，觉得大家也没有什么特别大不了的，意外的事情，最主要就是沟通的事情。”

其实，对于凡客来说这样的危机并不是第一次。在陈年看来，最致

命的那一次出现在2011年。

2011年8月的一天，凡客诚品CEO陈年在酷暑中来到自家的仓库，阴凉的仓库让陈年感觉很舒服，可是谁也没想到，几乎就在一瞬间，陈年变得怒不可遏。

他几乎是用怒吼的方式一字一顿地吼出一句话：“用户谁会在咱们这买拖把？”当时在场的人都吓傻了。

后来陈年这样解释自己的暴怒。“我当时真的很生气，仓库里不仅有拖把，还有菜刀、电饭锅！我真傻眼了。我不知道凡客的品类扩张已经变得这么快！”

凡客诚品，这家成立于2007年的电子商务公司，最初是模仿曾经在国内红极一时的PPG服装网络直销公司。

PPG（“批批吉”）成立于2005年10月，与传统服装行业不同，PPG是以网络和电话订购为主，通过直销的形式，将产品直接邮寄给消费者。这种新的模式加上大面积的广告轰炸，不到两年的时间，这家没有中间商、没有店铺的公司，就能日销售衬衫1万件。而传统的服装企业例如雅戈尔，用了近30年时间，开了2000多家专卖店，才达到同等规模。

一时间，PPG成为被模仿的明星，30多家衬衫直销网站如雨后春笋般冒出来，这其中最著名的就是凡客和报喜鸟旗下的BONO。

然而，模仿了几个月之后，陈年就觉得方向不对，“这条路走不通，我觉得最大的缺点就是使用了传统的营销渠道，比如说报纸、杂志，还有电视。”

陈年果断调头，把所有的推广与销售都放在互联网上。2008年2月27日，搜狐首页第一次出现了凡客的广告。28日凌晨两点，陈年发现，在互联网做广告的第一天，单日销售金额突破30万！陈年以为，正是从那一天，他们真正开始在互联网上发展。

此后的凡客与它的前辈PPG之间开始有了明显的区别：PPG更多倚重传统媒体渠道加电话订购的方式进行推广，而凡客则偏重于互联网渠道。不同的道路也导致了不同的结果，到2008年年底，凡客销售额达3亿人民币。而此时的PPG，因为过于激进而低效的广告投入，开始陷入资金困境。到2009年，PPG资金链彻底断裂。

几乎与凡客同时诞生的BONO，此时也深陷困境。借助“报喜鸟”的强势背景，BONO一开始就高调杀入电商市场，挖来前雅虎中国执行总经理田健等互联网老人，与PPG展开正面的价格战。然而，仅仅半年之后，田健离职，BONO的电商之路遭遇了第一次阵痛。此后的2008年，随着带头大哥PPG从辉煌的巅峰坠落，BONO也被迫转身，从线上走向了线下，从而淡出了媒体的视野。与此同时，完全效仿PPG的30多家衬衫直销网站也一一覆灭。

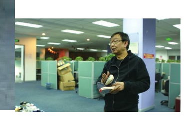
黄若认为，在品牌打造上，凡客诚品可圈可点的地方很多，“第一个关键词是自有品牌，它使品牌拥有比较高的商品定价与议价空间。第二个关键词是T恤，生产T恤，生产资源非常丰富，生产的门槛很低，商品的毛利率高。第三个关健词是大学生或者说年轻的用户群体。这个群体就是快时尚，然后对商品的这种细节、质量这些东西要求不是那么强。所以他把这三个关健词、三个元素加在一起，利用他比较快速的这种线上线下的营销手段，很快在市场上站住了他自有品牌的市场引导地位”。

凡客诚品是电商大跃进时代一个颇为完美的借势者。借助互联网的力量，凡客以惊人的速度扬帆起航。2011年，凡客销售额达到45亿人民币。当时，陈年的好朋友，也是凡客投资人之一的雷军正准备做小米手机，他还曾经特地向陈年请教如何做好电商品牌。



◆可怕的库存, 凡客库房一角。





◆陈年在凡客库房。事后陈年回忆，“我们的五千万件，我没想到

凡客膨胀到了这样的地步。”

在成立的第三年，凡客的销售额已达到20亿人民币。这样的速度让人膨胀。陈年回忆，“我觉得从2010年的仲夏开始，我和团队心态未免轻浮，就是轻浮和虚荣，这让我们每天都洋洋得意于这么一个规模，以及大家所说的成功”。当时的陈年，甚至想把LV给收购了。

然而，高速增长给年轻的凡客带来了一系列后遗症，质量监管跟不上、仓储物流跟不上、企业管理跟不上……还有，盲目扩张的品类导致十几亿的积压库存，随之而来的就是巨额的亏损，突然之间凡客失控了。

2011年，有些害怕的陈年认为速度太快了，需要急刹车，他把高管火速召集到大连，开了几天的闭门会议，目的就是把速度降下来。那一段时间，陈年一直暗自祈祷，千万别出问题，“因为太快的速度，人有时候看不清楚，会觉得自己无所不能，整个团队都会弥漫着一种轻狂甚至傲慢的情绪”。

在雷军向陈年请教如何做好电商品牌的三年之后，小米手机从0做到了估值100亿美元。而凡客却似乎迷失了自己的方向，从2013年6月份开始，4个月的时间里，陈年与雷军进行了超过60个小时的密谈。

陈年开始向小米学习，“我最大的感触，雷军是一个用户态度。最初我们做凡客的时候也强调的，就是你必须是你自己产品的用户，但是后来，因为我们越来越学习传统品牌的做法，就是我今年要做多少亿，我要多少的成长。小米的做法是倒过来的，我先把产品做好，仅仅用产品说话，只用产品说话”。

5年前，陈年最在意的是墙上这些冰冷的数字。5年后，陈年的关注

点发生了彻底的改变，“我把公司凡是有的产品都买一件，我没事就坐到办公室外面，坐到门口在那儿穿鞋。说实话，有一些产品我很不满意。我就举一个例子，一架子白衬衫在那里一共有十几个款，然而没有一种是我一下子就能搞清楚的。我们初期就做了两个白衬衫，我们所有的人都能说清楚这个白衬衫是咋回事。”

如今，陈年又回到了最初做产品的心态，不知道这一次，凡客是否能完成属于自己的成年仪式。我们拭目以待，希望能看到电商品牌的完美蜕变。

凡客名字的由来

VANCL 是陈年懂法语的太太起的名字。

在为公司起名字时，陈年开玩笑式表示，自己最讨厌当初雷军起的“卓越网”，“刚出生就说自己卓越”。而VANCL， 即凡客诚品代表着“凡是顾客，就提供给他们诚心打造的产品”。

平民快时尚，即一如既往的高品质、低价格，是陈年给凡客的定位，也让凡客迅速占领消费市场。

凡客挑战**PPG**

2007年， 服装网络直销商PPG做得风生水起，雷军与陈年一拍即合，决定做一个名叫“凡客”的网站，目标是做“PPG第二”。

凡客有不少地方是模仿PPG的，如主攻男式衬衫和T 恤，在《读者》上登广告，等等。不过，凡客也有对手不具备的优势：PPG不断暴出做工粗糙、褪色严重等质量问题，凡客的原则是“一如既往的高品

质、低价格”；PPG就知道抡起大锤砸广告，而陈年主张一切从简；PPG退换货很霸道， 标签损坏，一律不退，退货邮费还要用户掏。陈年则很大度，只要不满意就能退换货，第一次退货邮费由凡客来承担。

2007年当年，风光的PPG开始江河日下，一年之后就销声匿迹了。

可怕的库存

库存是服装行业企业的常见“病”，也是服装企业的“致命伤”。

据2012年曝光的凡客上市材料，截至2011年9月30日， 凡客库存达到14.45亿元，几乎相当于2011年销售额的50%。

电子商务观察员鲁振旺表示，“ 这14.45亿元还是成本价，按销售价要乘以2，其实相当于30亿”。

小而美：自有品牌的出路

黄若有一个“做分母的生意和分子的生意”的观点，“所谓的分母生意就是说今天有100个用户明天变成500个用户，这叫分母的生意。分子的生意就是说今天100个人里面有50个人购买我希望明天这50个人还会来购买。所以因为自有品牌，这个牌子人们喜欢买我的东西更多是喜欢我这个牌子，以及我赋予这个牌子的一些内涵”。

垂直电商做的不是平台，而是品牌，有一批喜欢自己的发烧友，但喜欢它的品牌的人也总是有限的，小而美反而比大而全更有竞争力。

2012年，台风“海葵”经过上海，徐潇第二天一出门惊呆了，发现大口径的树居然被吹倒了，这些树可能都已经有几十年的根基，但是很多细如碗口的树，却居然挺立不倒，“当你粗枝叶茂，有非常大的阻力的时候，很容易被风刮倒，因你的叶片越繁茂，你越招风，风刮你的阻力越大，就越容易被这个市场的环境所撼动。如果你足够灵活，足够聚焦，你的这个主营业务就是一个碗口细的枝叶，但是很扎实，这时候任凭狂风暴雨，你还是可以屹立不倒。”





◆徐磊、徐潇兄妹，“钻石小鸟”创始人。

一直以来，徐潇、徐磊兄妹创办的钻石小鸟一直在做减法，不做翡翠，不做黄金，只做钻石。在徐潇看来，钻石小鸟就是钻石小鸟，它不是黄金小鸟，也不是翡翠小鸟。钻石小鸟一直以来塑造的品牌印象是年轻时尚的，如果他们引进了黄金、翡翠这样的传统的珠宝类目，就像在教堂里面供了一尊菩萨，有点不搭。

自有品牌扩张的步伐过大，会导致品牌定位模糊，破坏之前的聚焦

优势；再有，品牌种类越多，成本铺得就越大，负担也越重。一旦遇到危机，也不容易度过，所谓船大难调头。但是如果成本是集约高效性的，在遇到问题和风险的时候，可以快速做调整，这就是小而美的优势。

品牌定位很重要，但一定要精准，如果被一时的辉煌或巅峰所迷惑，急于多元化，那么就可能死在做大做强上。这正是一个企业的软肋，可以战胜伟大，可以战胜弱小，可以战胜成功，也可以战胜失败，唯独战胜不了自己。

“淘品牌”们的浴血奋战

2013年7月16日，一条微博在互联网上疯传：“淘品牌”御泥坊的创始人吴立君因突发脑疾，于7月15日不幸逝世，享年36岁。

有网友感慨，开网店累死人真的不是传说。

然而，拼了命的付出，得到的未必就是满意的回报。曾经依托天猫崛起、躺着都能赚钱的“淘品牌”，在传统品牌大举入侵之下正节节败退。

互联网给了电商品牌快速崛起的机会，短短几年内甚至一年时间就能声名鹊起。同时，电商“轻、快”的特点，也决定了品牌必须保持高速发展，电商需要迅速把创意变为品牌，并最终转化为经济利益。

但快也有两面性，一个品牌成年的时间短暂，陨落的时间也快，如同流星，极快地绚烂，又极快地坠落，一个坏消息很容易砸坏一个正值盛年的牌子，粉丝聚集得快，散得也快，缺乏足够的用户黏度，也就是“其兴也勃焉，其亡也忽焉”。

如今天猫排名前十的男装品牌全部是传统企业。这在三四年前是不可想象的，当时“淘品牌”完全占据男装前十名。在天猫女装领域传统品牌已与“淘品牌”平分秋色，女装领域“淘品牌”没被击溃主要是由于女装更讲款式而非品牌。

曾在淘宝网任首席运营官的黄若称，“男人购物是比较理性的，女人购物是比较感性的。所以男装女装这个市场本身就是一个不等的市场，通常来说整个服装市场男女装的比例是2∶8的关系，20%的男装

80%的女装。女性的服装品牌的集中度会更低，网络品牌在女装上面显然比男装有更多的空间。一个新的款式，一个新的材料，就有可能吸引用户”。黄若还认为，现在绝大部分的“淘品牌”都处在一个瓶颈上面。

其实，网络品牌真正进入传统制造商的视野是2009年的事情，这要归功于淘宝网开创的“双十一”。1天1亿人民币的销售额，战绩辉煌。

“淘品牌”可以做到15天就出一批货，这与传统服装类制造商提前半年下单、生产截然不同。“淘品牌”在展示、促销、定价、广告投放方面有很多优势，关键是要跟用户玩到一块儿。

“淘品牌”还有一个优势。传统企业在触电初期，很多是由职业经理人带队，只是企业中的一个部门。而纯电商企业则是全身心投入的老板带领一群激情满满、近乎“疯子”的人在冲锋，他们对电商市场的变化反应快得多。

不过，“淘品牌”是缺乏文化积淀的快品牌，品牌底子薄，也没有积累一批铁杆粉丝，如果遭遇转型失败，往往会一蹶不振，很难东山再起。而传统品牌的优势在于，经过经年累月的文化积淀，已在消费者心中根深蒂固，消费者的忠诚度高。可口可乐总裁伍德拉夫有句经典名言：“即使公司顷刻化为灰烬，凭着可口可乐的品牌，仍会在很短时间内重建帝国。”

经济学教材对买卖的定义为“一切的交易源于信息不对称，因为信息不对称买卖才能够成功”。互联网改变了这个经济学常识，一切交易源于信息对称，产品的价格、性能全部暴露在阳光之下，之前的神秘感消失了，若产品遮遮掩掩，可能交易就无法完成。这个时候，拼的就是品牌美誉度、知名度与溢价能力，而这些恰恰是快速崛起的电商品牌的

短板，且很难在短时间内弥补。

快速经济时代，信任很容易坍塌。2009年，淘宝商城男装类目前十名当中，线上线下品牌是8∶2；但到了2010年，这个数字翻转过来。2010年12月，淘宝网宣布将商城分拆，敞开大门迎接更多传统商业巨头入驻。

2012年的“双十一”创下新的销售奇迹，191亿人民币的销售额引发新一轮的传统品牌触网狂潮，迅速瓜分网购份额。更要命的是，随着亚马逊、国美、当当等电商大鳄入驻天猫，增长已经缓慢的天猫流量就显得越来越不足。对电商来说流量就意味着客户数量，这使得资金雄厚的企业拥有很强的流量抢夺冲动和能力，而中小型“淘品牌”则会处于下风，生存环境变得更为恶劣。

具备快基因的“淘品牌”们，不但要与传统品牌争夺消费者影响力、市场，还要与同是电商的大鳄们浴血奋战。亚马逊、阿里巴巴、京东商城、1号店……大型平台电商在短短几年的时间，东征西战，风生水起。





◆2009年淘宝网“双十一”促销首页。

在价格战的冲击下，中小电商品牌成为最早的牺牲品。价格战，流的是大平台的血，受伤的却是中小电商。乐酷天、耀点100、爱买网超、24券……很多电商还来不及让人记住它们的名字，就已经死在电商大佬们的炮灰下。

互联网改变了品牌的成长速度，但并未从根本上改变做品牌的原则，而且风险更高，人们更看重口碑效应，淘宝上的那一个个语气亲昵的“亲，给个好评吧”不是可有可无的，“好评”与“坏评”直接决定着品牌的美誉度，稍有差池，都有可能造成毁灭。

塑造品牌，最终要与价格、品质与服务挂钩，三者缺一不可，新兴的电商品牌们更要小心对待他们的粉丝，让他们找到“价格”和“质量”的平衡点，并保持足够高的忠诚度。

作为化妆品行业里的触网先行者，阿芙精油的创始人孟醒敏锐意识到网络传播成本比线下便宜很多，于是，孟醒充分利用网络达人做宣传，在博客、论坛、微博、视频等各个方面积极传播。在对手还在观望

的时候，阿芙精油已经快速出击了。就是2013年的“双十一”，阿芙精油打败雅诗兰黛、欧莱雅等传统大牌，成为淘宝当日化妆品类销售冠军。

阿芙精油CEO，1986年出生的杨寅直言，必须找到自己的生存优势，“传统大品牌知名度高，钱多，人牛，这事没办法，那么你不一定非得要跟大象比力气，跟长颈鹿比个儿高，你只要找到自己的生存优势就好了。第二呢，在传统的业态里面品牌与消费者的沟通更多的是我说你听，那么就像我们而言，就是一个和消费者这样共生的一个过程，以此锻炼出来的快速反应机制，这个可能是很多传统品牌做不到的。在今天你一定要学会利用互联网去和消费者沟通，不然的话，无论什么品牌都会被淘汰的”。

利用电子商务，很多企业在塑造品牌的路上跑出了加速度。这也使得更多的企业，以更加五花八门的招式，应对这个被加速的时代。




按摩室
MASSAGE ROOM







◆电商阿芙精油的总部设在这里。走进这栋楼，　　却发现这里的办公环境堪称一个吃喝玩乐的世界。

什么是淘品牌

2006年底，北京的大风和小风两姐妹，在淘宝网上开了一个卖尼泊尔服装的小店。迷恋少数民族风格的两姐妹，抛弃流行服饰的元素，创建了一个品牌——“裂帛”，这是第一个“淘品牌”。

淘品牌就是借助于淘宝网平台发展起来，由淘宝商城和消费者共同推荐的网络原创品牌。

除裂帛之外，大家熟知的淘品牌还有韩都衣舍、麦包包、绿盒子等。

钻石小鸟：网上卖钻石，拼的是信任

2013年7月3日，位于北京东方广场的钻石小鸟4C旗舰体验中心亮相。两周之后的7月17日，钻石小鸟2013新品发布会在歌诗达邮轮上举行。线下体验店升级，频繁高调的营销，似乎都与电商的一般作风不同。

钻石小鸟，是一家卖钻石的电商，他们在营销方式上的创新，恰是注意力经济时代实现电商品牌突围的一个良好样板——线上线下双管齐下，提高品牌信任度。

互联网的出现，降低了顾客与产品之间的渠道成本。这成为了新兴的弱小电商能够颠覆传统大鳄的先天性资本。然而，尽管电商有着先天优势，却也有一个致命的弱点，就是信任。而且电商卖出的产品越昂贵，越奢侈，消费者的信任度越低。相对于衣服、小家电、图书等日常生活用品，珠宝手表等奢侈品，往往更难实现在互联网上实现品牌破局。





◆位于北京东方广场的钻石小鸟4C旗舰体验中心。

最早卖出钻石的这家网站叫做钻石小鸟，由徐潇和她的哥哥徐磊联手打造。

2002年，徐潇在一家外资软件公司工作，下班之后的她还有另外一个身份：易趣网一家银饰店的店主。当时，哥哥徐磊已经从同济大学珠宝鉴定专业毕业5年，租用外滩附近一间20平方米的办公室，从事钻石批发生意。

见哥哥从事钻石生意，徐潇也想在店里卖钻石。虽然徐磊不认为妹妹会作出成绩，他依然帮妹妹为钻石拍照，而且附上国际流通力最高的GIA证书。当徐潇花费一个月时间，卖出第一枚售价3000元的钻石并收到好评后，她的生意突然多了起来。

2004年左右被eBay收购的易趣网日薄西山，辞职专门开店的徐潇不想把自己的命运押在别人的网站上，于是决定与哥哥一起联合创办自己的网站。

此时的徐氏兄妹并不知道，在大洋彼岸的美国，一家名叫Blue Nile的线上钻石珠宝商，已经风生水起，这家公司自1999年创建以来，不过5年，其销售总额就超越了宝格丽、卡地亚和蒂芙尼世界三大著名品牌的销售总和。

珠宝领域有很多特定属性，使得Blue Nile比传统电商更有优势。钻石在全球的产量并不低，由于被垄断而成为一个暴利行业。事实上，它们的很多材质都差不多，品牌依赖感也比较低。原来处在神坛上的珠宝饰品，正通过电商，被慢慢地拉下神坛。

钻石珠宝商在线上存活并蓬勃发展，在于它带给了消费者惊人的实惠。徐磊向人们揭开了珠宝商神秘的盈利面纱，“一般在这个传统的珠宝商里，珠宝要进入消费者手里，要经过很多层级，包括毛胚商、切割商，批发商里面还有一级、二级批发珠宝商。进入商场，还会有很高的一个扣率，当年我吃的扣率，大概在35%左右。就是一万元的一个钻石消费，其中3500元要给商场，所有的成本最后全都会摊在消费者的头上。如果是电子商务，则直接从切割商到我们手里，到消费者手里，当中剩去了很多的环节，这部分环节其实就是给消费者让利的空间”。

虽然Blue Nile在美国做得风生水起，但在国内网上卖钻石还是盲点，市场对“钻石小鸟”这个第一个试水的冒险家充满了疑虑。徐潇要做的就是必须提高钻石小鸟的品牌诚信度，“信任意味着一切。因为只有获得了不见面的、网络对面的那个人的相信，你才有可能在网上打开你自己的交易和局面”。

徐潇在网上卖出的第一颗钻石，是用了一个月的时间和顾客进行各种沟通，最终成为了朋友。从此，把顾客当成朋友，尽一切可能获取顾客的信任，成为徐潇最在意的事情。徐潇并不认为品牌是广告狂轰乱炸

出来的，也不是靠烧钱可以烧出来的，“品牌其实是一个企业，一个人，对其他人信任的承担以及在行为上的体现”。

为了解决用户的信任问题，她将公司由轻资产转为重资产，在全国设立了17家线下体验店。消费者通过钻石小鸟网站，事先了解到了自己需要什么类型的钻石，或者他喜欢的钻石在不在他所在的城市，做好功课后，就可以到钻石小鸟的体验店里当场看到他之前看中的。

钻石小鸟还提供DIY服务。在满足顾客眼见为实的传统观念的同时，也带来了不同的新体验。

消费者来到体验店后，先挑选一颗钻石，通过专业的鉴别仪器，观察钻石的净度、颜色、切工与重量等。鉴定完毕后，体验店会贴心提供DIY服务，请用户自己现场镶嵌，这大大增加了用户的现场参与感。有的用户对徐潇说，这个敲敲打打的过程，就像他们俩谈恋爱那个过程，会有很多磕磕碰碰，但是最终大家非常完美地走在一起，这个过程非常有趣。

钻石小鸟线上购买线下体验的尝试，是对传统品牌与电商品牌的优势互补，线上线下这两条截然不同的销售渠道，并非完全对立。线上更多侧重便利性与价格；线下则可以去店面试穿、试戴，是看得见、摸得着的。

便利、实惠集中了消费者的购买心智，而线下体验则夯实了用户对产品的信任。行业出现了相互融合与主动靠拢，线上向线下借鉴建立体验店；而线下向线上复制成为电商。

同样作为钻石电商，戴维尼的创始人聂文彪坚决不做线下店，“电商做线下店一定死！进入其他渠道也必死”。他选择与银行合作卖钻

石，以此来解决顾客的信任问题。

2013年，钻石小鸟开拓了一项全新的服务，叫“全球钻”服务。徐潇对此津津乐道，“可以不走出国门，只要上我们的网站，就可以搜索到全世界范围的几万颗钻石。只要支付一定定金， 15天之内，客户就可以在自己所在的城市看到这颗钻石。到目前为止，钻石小鸟是第一家”。

戴维尼则首创了“钻石搜索”服务。聂文彪认为，现在很多电商的全球钻石库都在学习戴维尼，不过有一点他们都做不到，即戴维尼独创的极速供应链……8天内就把客户看上的裸钻加工好送到客户手中。

激烈的竞争，迫使珠宝类电商各出奇招。与钻石小鸟一样采用“鼠标加水泥”模式的BLOVES、珂兰，纷纷加快体验中心的布局。做情感营销的Doido，通过挖掘客户的情感需求，定制个性化钻石首饰。背靠工厂的欧宝丽珠宝，以价格优势赚取顾客眼球。

与其他行业一样，传统珠宝商如今也纷纷看好电商市场，大举进军，瓜分电商市场份额。珠宝行业的电子商务和传统品牌之争，拉开了序幕。

有着165年历史的老凤祥，以2000多家门店傲视群雄；香港品牌周大福，采用名人代言加门店扩张的方式，紧随其后；成立仅仅三年的每克拉美也毫不示弱，用明星的婚戒迅速打开知名度；除此之外，这些传统门店力求渠道创新，都纷纷推出线上旗舰店。

钻石、珠宝纷纷跻身互联网，成为电商，是顺势而为。

原当当网首席运营官黄若从群体构成、成本、消耗周期进行阐释，“钻石、珠宝进入电商行业，其实有它的必然性。首先一点，很多

购买珠宝的年轻群体用户在往线上走。第二个原因，专柜的成本越来越高。还有很重要的第三点，绝大部分的人买珠宝或者买钻石，用我自己的描述叫做‘一次性行为’或者‘两次性行为’。当你这个顾客一辈子只跟你做一次生意两次生意的时候，你会发现你找不到那么多用户。而互联网上这种覆盖的半径远远广于这个地面。理论上讲中国现在有三亿的电商购买群体，这三亿的用户都有可能成为你的潜在用户”。

面对传统门店的气势汹汹，珠宝类电商们选择拥抱变化。戴维尼创始人聂文彪坦承，“这是个急剧变化的时代，唯一不变的就是变化。作为企业经营者，必须要有拥抱变化的能力”。

“现在传统门店加入到竞争当中，我们觉得这场战役，会变得更好玩、更专业。大家比拼的不单单只有这个价格，而且会比拼服务，比拼产品，比拼综合的品牌实力。无论你是一百岁，还是十岁，最终消费者选择你，你就赢了”。

这个被徐潇称作“好玩”的过程，是拼用户信任的过程，品牌的生杀大权被牢牢掌控在用户手中。

“注意力经济”

品牌战略专家李光斗把今天的时代定义为注意力经济时代：“这是一个注意力经济时代。最关键的步骤是让消费者知道你，尽量地扩大你的粉丝量，你的粉丝数量越多，你被消费者购买的可能就越大，尤其是电商品牌，所以电商与传统品牌商八仙过海，各显其能，使用各种手段吸引眼球。”

Blue Nile

Blue Nile Inc ，成立于1999年，总部位于美国华盛顿州的西雅图市。成立以来一直发展壮大，现已成为获认证钻石及上乘首饰的最大网络零售商。

公司的建立出于一个独特的理念： 选购订婚戒指并不需要很复杂的程序，有关钻石的知识也可简单易懂，做出正确选择并非难事。

这种独特风格和卓越声誉吸引了许多媒体的注意，比如《福布斯》、《纽约时报》及《财富》杂志。

量贩式钻石卖场

2010年，“ 每克拉美”的创始人郝毅，还在从事房地产开发，对于钻石完全是个门外汉。因为机缘巧合接触到钻石行业后，才进入这个利润高的行业。

电子商务的发展，让郝毅思考：是不是可以做一个类似于淘宝网的钻石大卖场，把所有的钻石卖家集中在一起？碍于钻石卖家档次和规模差异巨大，他和创始团队商量之后决定，做一个平价式的量贩钻石商场。在每克拉美钻石商场中的钻石，都是自主采购裸钻，委托钻石加工企业加工生产，然后打上每克拉美的LOGO。

将钻石打造成标准化产品，将每克拉美造成一个平价钻石商城，让消费者将钻石视作一种快速消费品，既可以投资，也可以当作生日礼物，还可以当成礼品……当每克拉美登上北京公交车车体广告，这个时尚钻石品牌，开始走进年轻人的心中。

品牌时代，用户说了算

在品牌战略专家李光斗看来，在互联网经济时代，你必须认真对待

每一位“粉丝”，企业一个小小的错误，都可能让品牌遭到非常大的伤害。

在美联航，曾经发生过一个事故。一位加拿大吉他歌手在美联航托运了一把吉他。由于美联航的疏忽，这把吉他在运输过程中被摔坏了。历经9个月索赔未果后，这位歌手创作了一首《美联航弄坏了我的吉他》的音乐视频，上传到YouTube上。

短短10天，这段视频获得近400万人次的点击。为此，美联航也付出了巨大代价，不仅股价暴跌10%，还遭到数百万人的指责。

这件事情对美联航品牌的负面影响，抵消了它一年的广告费用。

最后，美联航不得不站出来赔偿道歉。

雷军的“人民战争”

在电子商务公司发展过程中，必须注重消费者体验，只有不断完善、满足消费者的需求，才能创造优秀的品牌。

从事了20多年与软件有关的工作，雷军深知用户体验对产品设计的重要性。以前，雷军一直使用诺基亚手机。诺基亚产品做得的确很好，但他总感觉使用起来还是有些不方便。

一次，雷军遇到诺基亚负责研发工作的全球副总裁。在吃饭时，雷军向他提出诺基亚需要改善的一两个地方。副总裁认为雷军讲得很有道理，却也明确告诉雷军，诺基亚不会对一款已经销售的手机进行改进和完善。

雷军失望之余，却产生了一个想法：“像我这样的手机发烧友应该很多，他们每个人都有很多好的idea（想法），能不能把这些想法汇集在一起，做一款每个人都觉得是自己参与的手机？”



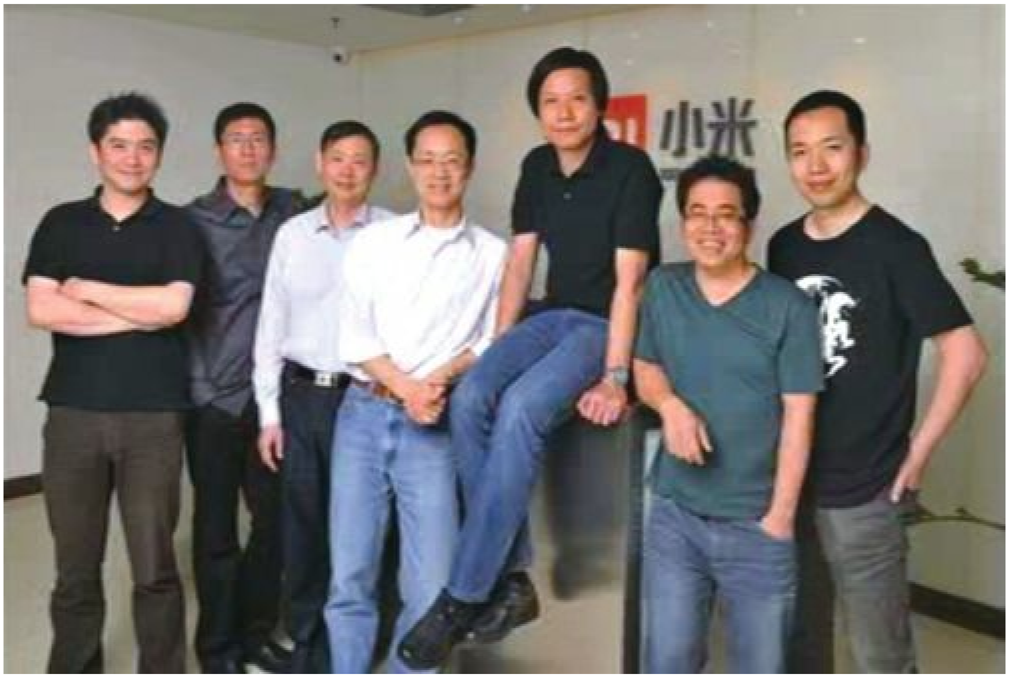
◆雷军: 顾客不是上帝,是朋友。

出于这个初衷，雷军在2010年创建了小米公司。通过3年的努力，小米公司分享了100万人的智慧——100万人参与了小米手机的研发，这是雷军最引以为豪的地方。

2013年4月9日，雷军公布了一项数据：小米公司2012年纳税总额19亿元人民币。

一家成立仅仅三年，产品才卖了两年的公司，这样的速度堪称奇迹。然而在奇迹缔造者雷军看来，他不过是顺势而为，“我觉得小米（能够成功），是因为我们喜欢做手机，我们喜欢这件事情，我们做的时候也没有希望做多大，然后碰到这个井喷，我们会把它很好地利用起来，我们怎么把握机会把它做得更大，这是我们需要去思考的内容”。

雷军说的机会，是2010年苹果的iPhone系列宣告了真正智能手机时代的到来。在这种背景下，为了搭建自己理想中的小米王国，雷军找来了原谷歌中国研究院的副院长林斌、原摩托罗拉北京研发中心高级总监周光平、原北京科技大学工业设计系主任刘德、原金山公司设计总监黎万强、原微软软件工程总监黄江吉、原谷歌中国高级产品经理洪锋，七个老男人组成了豪华星河舰队，开始进军互联网手机行业。



◆小米科技的创业者，七个老男人组成的豪华团队。

这还不够，雷军还要把所有的手机发烧友都变成自己的战友。小米精准地定位了发烧友，然后在网上发动了上百万发烧友，帮他们一起做手机，提意见、做测试，甚至帮助他们写程序，帮他们做各式各样的主题。

雷军称之为“人民战争”，“我们在互联网上号召上百万人，所以这一点我说特别像群众运动，就是从群众中来到群众中去，也相信群众依靠群众，这个话好像有点像套话，其实不是，互联网就是人民战争，谁能够发动人民战争，谁就会有未来”。

小米总裁林斌则提炼出了互联网思维，“我觉得这个最根本的思维是怎么用互联网的方式来重新做手机”。

小米手机与传统手机行业最大的不同，就是用户可以参与手机程序的创新。用户在使用手机时碰到任何问题都可以直接提交给小米的研发

人员。如果问题获得大部分人的认可，马上就进行修改，然后定期发布。

一位发烧友发现，用手机录音时如果有来电，录音就终止了，很不方便。于是他就在小米论坛上吐槽，没想到，他的建议不仅被采纳，还真做了改进。

在下一个小米手机系统更新的日子，米粉发现手机里的录音功能有了新的改进。

小米手机的互动性也很强，它是为“米粉”而诞生的一个手机，如果你拥有这个产品就能进入米聊这个聊天工具，聊产品，对产品提出建议，“米粉”对产品功能的建议导致了产品的升级换代。

小米最与众不同的做法就是，为用户提供一个强大的硬件设备，然后利用互联网渠道，小米的程序员将用户实现不了的功能想法变成现实，所以，用小米手机的人更多的是在享受手机功能从无到有、从简到繁的改变和从一遍遍刷机升级这种更加互动性的方式中获得满足感。从这个角度上来说，雷军从一开始打的就是一场三维的战争，玩法完全不同于传统手机厂商。雷军把中国手机行业的竞争，从冷兵器时代直接带到了现代战争。

李光斗认为，雷军的玩法让品牌和消费者产生情感上的联系，这才是“不离不弃”的品牌忠诚度，是品牌的最高境界。“众人拾柴火焰高，由于社会化的大分工生产，每个人都只做自己的一个环节，最后这个产品出来跟我没有任何关系，面对不了劳动成果，劳动者失去了面对产品的喜悦。在互联网时代，当为了一个产品都能参与到制造的过程中，有我你他的心血，会发现它像自己的孩子一样，我就是这个产品的一个亲

人，甚至说是它的父亲，就会对它产生独特的感情”。

在小米手机成立的2010年，智能手机已经成为市场的主流，iPhone4的火爆有目共睹，而一些国产手机如联想、华为、天语、多普达、金立等等，纷纷以价格低廉、功能多样为武器，向所有消费群发动全面推销。





◆小米公司内景。

在这种环境下，雷军把希望寄托在他的100万手机发烧友身上。结果没想到，仅去年一年小米手机就卖出了700多万部，哪来的这么多发烧友？

小米的发烧友是靠良好的用户体验拉拢来的。

黄若认为，小米是在互联网石器时代，通过网络做品牌营销的典型案例，“小米它非常非常贴近互联网用户，这个品牌从它诞生的第一天起就知道。实际上小米的这一票人只做一件事情，他们在琢磨互联网用户整天想什么？需要什么？用什么？追求什么？这个出发点是值得所有的品牌公司以及想在互联网做营销的人借鉴。”

如何拉近与客户的距离，让客户得到更好的体验，雷军给出的答案是他独特的“用户朋友论”，“中国信上帝的人很少，所以把用户当上帝在中国其实是一句空话或者是套话，没有用，今天大家最相信的是朋友，我们说要把用户当朋友看。你怎么帮助朋友你就怎么帮助用户，如果说你朋友的手机坏了，来你们家修，你愿意给人家修七天吗？虽然所有同行都说修七天，我跟他们说你两小时修不好，你不就觉得大汗淋漓吗，所以我们就在小米公司内部多次强调，把用户当朋友看”。

小米网络直销的模式，也凸显了小米的成本优势。与传统厂商相比，小米节省了30%～40%的渠道费用。传统厂商的手机出厂后，需要经过繁琐的渠道，从全国代理到省份代理再到市级代理，一级一级传递下去，最后到店面还要促销员提成，而小米“从工厂到消费者”的简洁模式，大大降低了渠道成本。

而且，小米手机的发烧友不但想法多，还很热心肠，不仅探讨技术改进，还不遗余力地为小米做免费广告。雷军极大限度地利用社交网络

的发达，依靠口碑营销小米手机，提高了小米品牌的知名度和美誉度。

所以，雷军才敢说小米的手机有着极高的性价比，“通过口碑营销，降低了营销成本，我们的营销成本接近零，我们渠道的成本也接近零。我只卖别人一半的价钱，我卖一半的价钱，不是因为我的品质不好，也不是因为我偷工减料，是因为我减掉了营销与渠道成本”。

同样认为小米了不起的盘石网盟创始人田宁认为，雷军在正确的时间打了一个正确的价格差，“因为雷军在推小米1代的时候，刚好是中国的智能手机逐步通过3G取代传统2G手机的时候，但是智能手机有个特点，它的国外品牌基本上垄断，价格比较贵，可能高端苹果要五六千块钱。哪怕诺基亚、摩托罗拉也得三四千块，最便宜的智能机国外品牌也得两三千块。但是雷军推的小米手机1代才卖1299。雷军的这种准确定位，市场定位、消费者定位、价格定位，使得他能够在短短时间内迅速崛起”。




8064
QUALCOMM
全球首发
高通APQ 806 四核1.5G


Quadrant 性能测试
综合性能
8000
6400
4800
3200
1600
0
5015
6262
7787
HTC One X
三星 Galax
小米手机 2



◆2012年8月16日，雷军在小米手机发布会。

豪华的创业团队加上几百万粉丝的智慧，这些在雷军看来，都是他的枪炮弹药，让他能以后起之秀的身份笑傲国内手机市场。

2013年8月22日的晚上，小米董事长兼CEO雷军在微博上证实，小米已经完成新一轮融资，整体估值为100亿美元。早已超过老牌手机厂商黑莓的75亿美元。



◆盘石网盟创始人田宁。

一个之前没有任何手机背景的手机公司,借助互联网的力量成就了一段销售神话。相比传统的手机公司，国外巨头诺基亚、摩托罗拉,这些昔日的手机王者，分别被卖给了互联网公司微软和谷歌；国内的一线品牌联想、金立等，在非智能机时代建立起来的优势正在一点点地丧失，市场表现平庸。曾经风光无限的苹果手机，在乔布斯逝世之后，也陷入还能风光多久的质疑。与此同时，另外一个手机大鳄三星，则开始瞄准互联网用户，还专门制作了只在网络上播出的短剧。

营销及销售行为专家孙路弘指出，做品牌，应该静下心来，去看消费者，消费者在用你的产品中，有什么行为，有什么习惯，我们针对这个行为、习惯，去找出产品来，找出产品的设计点来，这才是真正做品牌的，沉淀的、冷静的、扎实的思路。

不到四年的时间，小米手机借助互联网粘上了年轻人的手，抓了年轻人的心，品牌也因此耳熟能详。它用时间征服了今天，它能用时间征服明天吗？

小米公司是电商

很多人把小米公司视作一家纯粹的手机生产和销售公司，但是，小米手机公司与其他手机公司不同，是带有互联网基因的电子商务公司。

据小米公司数据显示，　截至2012年8月16日，小米手机MI1上线销售十个月，在352万台的销量中，70%是通过小米网在线销售。

所以，小米公司是一家名副其实的电商。

品牌的四个维度

在品牌战略专家李光斗看来，成功的品牌要具备四个维度：

第一个维度是知名度，要想让消费者喜欢你的产品，先要让消费者知道你的产品。

第二个维度是美誉度，仅仅让消费者知道还不行，还要人们都说“好”。

第三个维度是信任度，让消费者对产品产生一种信任。

第四个维度是忠诚度，让消费者对产品产生一种忠诚。此时，购买不仅是一种物质需要，也是一种情感需求。

品牌从而成为产品和消费者沟通的一个桥梁。

Roseonly：是爱情使者，不是卖花商人

一个帅气的外国小伙，坐着进口的mini cooper，给姑娘送上一盒精致的玫瑰花，不要以为他是为了获取姑娘的芳心，其实他只是个花店快递员，这家花店就是Roseonly。

卖花是很早之前就出现的一个行业，可要想做出点文章并不容易，它的产品溢价能力在哪儿？产地？售卖的地段？还是精美的包装？

Roseonly的创始人蒲易给出的答案是“因为爱情”，“我们要求你一旦在我们这里注册了你一辈子只能送一个人的花。因为爱情它就是一个唯一性。那你换女朋友当然不能送了，哪怕你离了婚你把离婚证给我们，我们也不能（把花）送给你新的夫人了，很抱歉”。

传播爱情是蒲易做Roseonly的初衷。这个看似缥缈的理念，却成了后来品牌成长的关键。在80后的蒲易看来，男孩应该送心爱的女孩全世界最好的花。从这个初衷出发，一直有着创业梦的蒲易，希望像苹果公司那样打造出极致的产品。

“全世界最好的花”是个什么概念？



◆Roseonly创始人蒲易，一个投资人兼营销高手。

蒲易称Roseonly选的品种是厄瓜多尔的玫瑰。因为厄瓜多尔靠赤道最近，是全球最好的玫瑰主要供应基地。Roseonly找了一家叫皇家玫瑰的种植园，为担心交叉感染，他们每剪一支玫瑰花就会花费一把剪刀。即便这样，Roseonly的花也是百里挑一挑出来的，他们对玫瑰的尺寸、长短都有要求。

为了保证产品的唯一性，蒲易付出了最高的采购价格，他和供应商签订了独家协议，Roseonly卖的玫瑰颜色品种其他渠道商不能再卖，在2月14日情人节这样的关键时刻，玫瑰园优先供应蒲易的网店。

为保证鲜花能娇艳如初地出现在全国用户面前，他们一开始选择了一个非常牛逼的合作伙伴——联邦快递。联邦快递不仅速度快，而且具备专门的鲜花配送渠道，能确保Roseonly的鲜花在24小时之内到达中国300多个城市。这些宣扬爱情唯一的花都被放在精美的盒子里，这些盒子会呼吸，还能承受长途颠簸，这样就可以保持花朵的新鲜度与完整度。

很多电商为拼价格战，降低成本，选择的都是最便宜的物流公司，而Roseonly反其道而行之，选择了最贵的物流公司，蒲易的回应是“我们只关心用户体验”。

这个对爱情有着唯美诠释，且宣扬爱情唯一性的网站，决意要把世界最好的花装扮为爱情使者，争取在最短的时间内传递爱情，表达爱意，也使得这家本应有着铜臭气的商家，周身散发着小资、浪漫的情调。一家网上卖花的店铺——Roseonly，已经具备了强大的溢价功能。

Roseonly是电商时代小而美的又一品牌代表。互联网经济给了电子商务很多细分市场，有些消费者要性价比，就有了凡客、小米这样大众化的平民电商；有些消费者要独家订制，要高贵小资，就有了Roseonly这样高端精致的小资电商。

在蒲易看来，Roseonly的品牌溢价能力非常高，“在这个品牌背后我们有一个文化或者理念去支撑，就是一生只能送一个人。这让我们跟其他的花店或者其他的情侣礼品店非常不一样；我坚持以互联网的思维来做传统的生意，坚持以用户体验为机制。花，哪里的漂亮我就买哪里的。盒子，用户觉得怎样舒服，我们就怎么做。你看我们999的盒子上面还有个小的提手，就是盒子太大了女孩可能拿着不方便，我们做了个小的提手，全世界没有任何人、没有任何花店，有这样的盒子。我们把用户体验做到了极致”。

“一生只送花给一个人”，这是所有女人对爱情的期许。爱情主题的营销有时候只用单方面满足姑娘们的需求。所以，一支道歉玫瑰，399元的价格也就不那么重要了。经过爱情的包装，产品溢价能力瞬间飙升。

蒲易并不担心动不动就几百甚至上千的玫瑰没有市场，“我觉得中国市场非常庞大，毕竟是一个十多亿人的市场，而能买Roseonly花的人我希望是做到都市白领，其中我就锁定一千万人，然后呢一年在我这里消费，我们一单的均价是一千，那就是个一百亿的市场，所以已经足够大了。”

此外，与其他电商不同，蒲易最初是在微博上开的店。微博和微信平台的兴起再次颠覆了我们对传统商业的认知。很多初期受资金限制的企业，第一次发现原来获取用户并不一定非要去做个网站，做个App，利用微博和微信平台就可以有效地传播品牌。

蒲易注重社会化媒体的强大功效。《欲望都市》里面那个叫“Samasa”的姑娘对品牌直接的解释给了他启发，“所谓品牌先要让明星知道，第二要让女孩知道，这么这个品牌在全世界就更有名了”。

Roseonly爱情唯一、高端、小资等品牌定位，吸引不少明星购买他们的产品，这些明星又在互联网媒体上大秀其产品，产生品牌传播效应，不少网友慕名而来。只要逢情人节、七夕，Roseonly基本上就会断货。

Roseonly的粉丝到已经有40万了，而且80%是女性，但购买群体70%～80%是男性。蒲易经常在微博上发现，一个女孩@他们的微博并@她的男朋友，蒲易诙谐地猜想，这个女孩一定想说，“你懂的，去买吧，必须买”！

2013年7月28日江苏卫视热播的《非诚勿扰》中，李璐终于不敌高富帅李思的玫瑰攻略而欣然牵手，李思赠送玫瑰之后说了这么一段话“这束玫瑰花是一个特殊的品牌，是最顶级的玫瑰，但它的贵重不在

这里，因为这个玫瑰，一生只能送给一个人，需要用自己的姓名和身份证来注册，只能输入一个爱人的名字”。

2013年1月4日，蒲易“一生只送一人”的网络高端花店项目正式提出，3天后就拿到了来自乐百氏创始人何伯权、《创业家》杂志总编辑兼社长牛文文、时尚传媒集团总裁刘江等人的“天使投资”。从情人节、白色情人节、母亲节到七夕节，通过明星、意见领袖在社交媒体上对Roseonly的热捧，效果惊人，常常给Roseonly官方微博带去数万粉丝。随之而来的，是订单量的不断跃进，上线6个月以来，一直处于爆炸式增长的状态。



◆2013年9月9日，李亚鹏出席Roseonly花店开幕。

借助明星达人进行口碑营销、提升企业美誉，就是人们常说的达人经济模式。主持人李静及其名下的乐蜂网，就是达人经济的一个经典案例。

2008年初，李静认识了林青霞的御用造型师梅琳，从他那儿听说了美国家政女皇玛莎·斯图尔特的达人经济。李静回忆道，“她（玛莎）有

自己的电视节目，有自己的出版公司，有自己的B2C，有自己的品牌，比如说锅碗瓢盆在那些Shopping mall去卖”。这种依靠自身名气或意见领袖形象，创办企业、自立品牌的经营模式，深深打动了李静。

从事电视节目十余年，无论在个人知名度，还是明星资源方面，李静都有了足够的积累。2008年8月，她接受红杉资本沈南鹏的投资，成立了女性购物网站——乐蜂网，聚集了一批明星达人,比如“造型魔法师”小P、“亚洲彩妆天王”Kevin、“彩妆维纳斯”游丝祺等。这种达人经济模式最大程度地吸引明星达人的粉丝团，使之成为黏性较高的客户，最终实现打造自我品牌的目的。

达人经济模式迅速提升了乐峰网和静佳的美誉度和经营业绩。2012年，乐蜂网自有品牌销售额达到4亿元，占乐蜂网全年销售总额的近四分之一。同样在2012年，香港知名化妆品连锁品牌莎莎公布2011年度财报，在进军中国内地市场7年后，莎莎依然难以摆脱亏损困境，净亏损额达到3816.8万港币。

品牌人格化是未来企业经营的趋势之一，商品不再是冷冰冰、毫无辨识度的物品，而是具有性别、个性的生活“伙伴”。蒲易的Roseonly和李静的乐蜂网，正是品牌人格化的代表。

蒲易做Roseonly坚持两大原则：用户体验与发展意见领袖。



◆主持人李静，她旗下的乐蜂网是达人经济的典型代表。

以互联网的思维来做传统的生意，坚持以用户体验为基础。蒲易称，看到用户很甜美很幸福的样子，比什么都开心，“除了我们的花、花盒以外，我们还放了唯一证码，上面有我们的盖章，用户还可以签字。我们发现有很多用户拿着我们的花，拿着我们的唯一证去民政局，当他们领结婚证的时候，同时在那边签字，拿着花拍照。你不觉得很浪漫吗”？

这一刻，让人恍惚觉得，蒲易似乎真的成为一位爱情使者，而不是一名商人。

一生唯一的概念，奢侈的玫瑰，电商的营销手段，不知道在未来蒲易能否成功打造出一个适合我们本土社群的轻奢品牌，我们拭目以待。

什么是轻奢品牌？

经济状况良好、却不会一掷千金的富裕阶层，越来越成为消费者的

主体，他们对商品往往有一定的挑选标准，比如衣服，要有原创性，不和他人“撞衫”；还要有品质，不是轻易就破洞的次品；价格又不能太高，国际奢侈品牌品质固然好，价格却让人难以承受。

符合以上要求的这些品牌，就是轻奢品牌。顾名思义，轻奢，就是轻度奢侈，也是可以负担得起的奢侈。

一流品牌卖精神，三流品牌卖产品

2013年4月18日，北京户外的一处草坪，凡客举办了一场“赏春会”，除了专业的模特走秀之外，活动现场还邀请了50多名草根时尚达人进行选秀。这是凡客史上规模最大的一次专门宣传女装的活动。靠男士衬衫起家的凡客，如今也瞄准了女人经济。

2013年4月24日小米机2S正式在台湾地区发布，16GB机型空机售价为台币9499元。雷军在被采访时说，“只要台湾有一个人用小米机，我就赢了”。

2013年9月9日，Roseonly第一家线下实体店在北京三里屯开业。

2013年6月15日，上海夏季婚博会现场，钻石小鸟由1万颗裸钻组成的钻石馆前人潮涌动……

这些在短时间内崛起，并掀起一股品牌风暴的年轻电商们，他们还在不断探索电商品牌的生存、生长之道。或许，他们可以回过头来，看看传统品牌的成功路径：

公元578年，韩国匠人柳重光来到日本，成立金刚组株式会社。1435年来，这家公司专门建设寺庙。

1530年，中国山西的陈姓三兄弟，创办六必居酱园。483年来，六必居酱菜深受中国百姓喜爱。

1735年，贾汗·雅克·宝珀在瑞士涉足钟表匠行业，279年来，宝珀一直是全球手表爱好者梦寐以求的珍品。

1886年，卡尔·奔驰在德国发明了世界上第一辆三轮汽车，127年来，奔驰汽车是世界上最著名的汽车品牌之一。

卖产品？还是卖品质？卖商品？还是卖精神？这些百年品牌或许已经给了我们答案。

这些品牌，都经历了漫长的时间积淀。营销及销售行为专家孙路弘直言，做品牌不能只争朝夕：“做品牌不是快，而是慢，你今天能说出来的品牌都有哪些名字，可口可乐、耐克、苹果、奔驰、路易威登、巴博瑞，你能说出来的这些牌子的创始人都死了，如果大家说，你想在你的有生之年做个品牌，这件事别想了，因为品牌是凭质量，是百年考验得住的质量。”

任何基于用户需求而出现的产品，都可以在短时间内吸引大量的关注，甚至正是用户的参与成就了这些品牌崛起的奇迹。但同时，一个品牌的最终价值是人们对它的感情认同。

在这一点上,这些以快制胜的电商品牌们还需要更多的磨砺，也会经历更多的生死考验。

第七章大数据，电子商务的未来

大数据、社交网络、移动智能，这些都将是电子商务企业应对未来商业战争的武器。除了战胜对手，对他们来说，更重要的是赢得消费者的心。让自己创造的生活和人们心中的美好生活无限接近，直到下一个新技术的诞生，最终让这一切梦想成真。

电子商务只是其中的一个部分，未来会有更多的新技术出现在制造业、金融业以及生活服务行业。对于正在发展中的中国来说，这是机遇，更是挑战。

“天下最终无电商”

对中国人来说，麻省理工学院教授尼古拉斯·尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）是互联网启蒙者。1996年，他的《数字化生存》引入国内，书中对“电脑在生活中的运用”和“我们身边的数字生活”的描述，为中国人打开了互联网世界，激发人们探索互联网世界的热情。

其实，早在1984年尼葛洛庞帝就对互联网做出了预言，这一预言影响了当时的西方世界。他预测：“未来的电脑会有CD光驱、网络接口，而鼠标将不再被使用，我们用手指就能操控电脑。”

30年前的预言十分惊人，但30年后，计算机的发展却远远超越了尼葛洛庞帝当时的想象。CD光驱已经逐渐从电脑上消失，无线网络让我们能随时随地上网，我们可以用手指操作电脑，而且还可以用更多不同方式。



◆1984年， 尼古拉斯· 尼葛洛庞帝预测未来互联网时代的演讲。

这就是未来，它永远超越人类的想象。

作为互联网时代的商业文明，电子商务未来会是什么样？它必定大大超乎我们的想象。

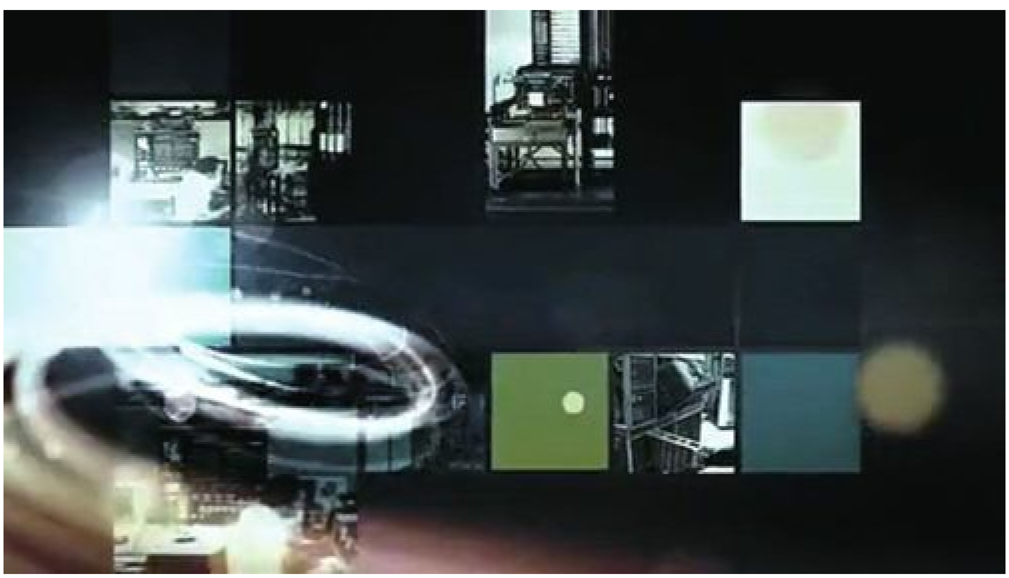
对于电子商务的未来，电商大佬们也都提出了自己的预测和观点。

亚马逊创始人贝索斯的预测可谓中规中矩，“智能手机、平板电脑的使用会大幅增加”。

阿里巴巴创始人马云的高度总是不由自主地偏重“务虚”，他认为“未来电子商务真正的走向，应该是个性化、丰富多彩的创意”。

学者荆林波的回应无意中把马云的“务虚”具体化了，“我们每个社区、每个楼下的那个传达室、那个便利店，成为我们所有的提货点，而中心商业区将成为娱乐式社区，大家去那会朋友、看电影、享受歌舞剧，甚至成为时装秀的场所”。

eBay大中华区首席执行官林奕彰也认为，未来的电子商务已超越了“买东西”这个简单的范畴，会真正融入我们的生活——“电子商务、移动商务往前发展，会融合生活的这些元素，不管是吃东西，买东西或者是游乐，而且现在新一代的可以穿戴的移动装置会更改变你所有的生活方式与购买的方式。电子商务会完全颠覆你现在想的物品的这个供应链，你可以很快在全世界买到你喜欢的东西，而且你可以体验很多你现在体验不到的经验”。



1936年：第一台电脑系统



1964年：出现首台个人台脑



2014……

◆互联网的发展, 永远超乎人们的想象。

美国新蛋网首席营销官斯温·米尔斯（Soren Mills）则从消费者的角度预测未来，“我们越来越了解消费者的购物方式。以后，对于他们想要的产品、服务、个性化推荐等方面，消费者会有更多的主导权。我们

会看到人们生活的各个方面更加融合”。

小米科技创始人雷军的预测则干脆彻底：“我觉得电子商务在中国十多年的发展以后，已经广泛地深入到国民经济的每一个角落里来，我相信在中国因为传统的销售网络不发达，我相信电子商务在中国所起的作用会超过世界上很多很多的地方，这个甚至有机会像英国一样占到整个国民生产总值的20%……甚至‘电子商务’这个名词将会消失，因为几乎所有的公司都是电子商务公司了，这就是我们的未来。”

正如荆林波感叹的那样，“我们永远无法赶上电子商务发展的快车，我们总是每天在追，实际上各位都很清楚，电子商务这个列车会越开越快”。新业态、新模式、新人、新技术不断涌现，所有的当下很快就是过去式了，而电子商务永远在进行式。

即使我们谁也没有预见未来的魔镜，但我们心中渴望一探究竟与洞察未来的热情从未熄灭。也许通过过去与今日种种，我们可以找到电子商务通往未来之路的轨迹。

张朝阳与尼古拉斯·尼葛洛庞帝

1996年9月，张朝阳来到美国麻省理工学院拜访尼古拉斯·尼葛洛庞帝。当时张朝阳对互联网知之甚少，但尼葛洛庞帝知道互联网是了不起的事物，中国会成为迅速发展起来的巨大市场。回国后，张朝阳创办了搜狐公司。

《数字化生存》

《数字化生存》引发了中国互联网热潮，也启发引发了人们对未来

生活的想象。在书中，尼葛洛庞帝如此描述：

“在数字化生存时代，人们左右袖扣或耳环将能通过低轨卫星互相通信，并比现在的个人电脑拥有更强的计算能力。个人电话将不会再不分青红皂白地胡乱响铃，它会像一位训练有素的英国管家，接收、分拣，甚至回答打来的电话。地球这个数字化的行星在人们的感觉中，会变得仿佛只有针尖般大小……”

大数据时代

2009年，一种新型流感威胁着全世界的安全。这种甲型H1N1流感，结合了禽流感和猪流感的病毒特点，短短几周迅速传播，一场致命的流行病毒即将来袭。这场灾难让人联想到1918年的西班牙流感，那次，5亿人感染病毒，数千万人死亡。

要减慢流感的传播速度，就必须知道它的源头。





◆2009年蔓延全球的流感病毒。

美国和其他国家一样，都要求医生在发现流感病例时，迅速告知疾病控制和预防中心。但是，由于种种因素，信息往往会拖延一到两周。

对于一种飞速传播的疾病，信息滞后两周将是致命。

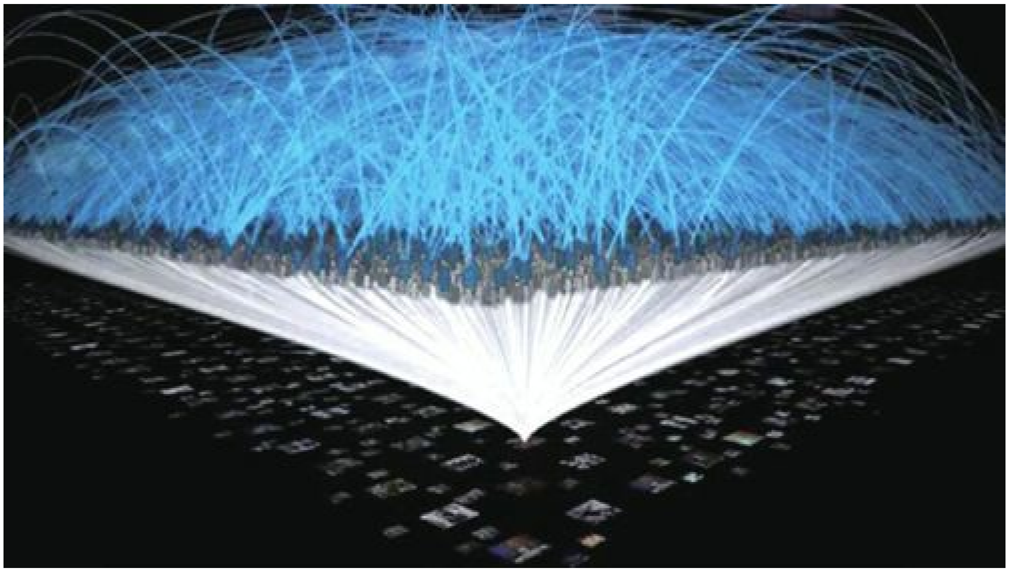
就在甲型H1N1爆发的几周前，谷歌在《自然》（Nature）杂志上发表了一篇论文，披露了谷歌利用计算机可准确预测冬季流感传播，这令美国官员和科学家们感到震惊。

难道谷歌拥有预知未来的魔镜？



◆谷歌的机房。

谷歌手中的魔镜就是它强大的数据运算能力。每天，谷歌会收到30亿条搜索指令，而谷歌服务器把它们全部保存下来。他们只需要检索和流感相关的关键词如：　咳嗽、发烧、感冒药等等来筛选数据，然后通过数学模型进行测算，这样就能预测出大规模的流感会在哪里出现，而且判断非常准确。



◆大数据运算模拟图。

判断流感病毒的发生和电子商务似乎毫无关系，但它却展现了数据互联网时代前所未有的魔力。

正如电子科技大学互联网科学中心主任周涛的分析，“谷歌对传染病的预测是非常典型的大数据应用，那个预测结果本身对社会经济也产生很大的好处，有很多国家和地区的疾控中心都在利用这些数据来判断本地、本国的传染病流行的原因”。



◆电子科技大学互联网科技中心主任周涛。

海量的数据通过运算就可以预知人们的行为，计算机就变成了能够通晓未来的魔镜。

2013年5月，华东师范大学一位女生为减肥，每次去食堂都打很少的饭菜，饭卡消费量骤然下降。6月她接到一条短信："同学你好，发现你上个月餐饮消费较少，不知是否有经济困难？如有困难，可电话、短信或邮件我。如无困难，也请回复一下，以便下月不再重复问询。"

这是学校"困难生预警系统"给她发的短信。平时，"系统"会自动追踪统计学生用餐消费。每到月底，"系统"会分别算出当月男生、女生的每餐平均消费值，并设置最低消费"警戒线"。如果谁的每餐平均消费值低于"警戒线"，即该性别平均消费值的60%，"系统"就会自动向他发出"关怀短信"，询问是否存在经济困难。

把学生们的用餐消费转化成数据，并通过这些数据，来分析每一位学生的经济状况，这是典型的"大数据治校"。

大数据时代改变了科学研究的传统思路，之前我们强调有了理论和数据，才能得到预测的结果。有了大数据之后，即便没有理论，我们仍然能够得到一些预测结果，它会带给我们全新的一种研究思路和研究范式。

大数据预言

未来学大师托夫勒在1980年出版的著作《第三次浪潮》中，早早预言了大数据时代的来临："如果说IBM的主机拉开了信息化革命的大幕，那么大数据则是第三次浪潮的华彩乐章。"

贝索斯：大数据才是亚马逊的核心竞争力

用智能计算机代替人类自己的判断力，这听上去像是科幻电影里的桥段。不过，现实生活中这样的更替早已经出现在了电子商务的舞台上。

1997年，在美国亚马逊总部，一场人与鼠标的战争正在上演。

当时，亚马逊总裁贝索斯聘请了一个由20多名书评家和编辑组成的团队，他们把书评、新书推荐及有特色的新书标题放于亚马逊的网页上。这些人是亚马逊竞争优势的重要来源，《华尔街日报》称他们是全美最有影响力的书评家，因为他们让图书的销量猛增。

但在贝索斯看来，这没有可骄傲的，因为所有线下书店都在这么做。他正在思考着一个问题：计算机能否替代书评家？

在贝索斯看来，“技术是我们这个行业的命脉，它是造成差异的、我们赖以生存的关键所在”。

当时的亚马逊已经从每一个客户身上捕获了大量的数据。比如，他们购买了哪些图书？哪些书他们只浏览了却没有购买？他们浏览了多久？哪些书是他们一起买的？

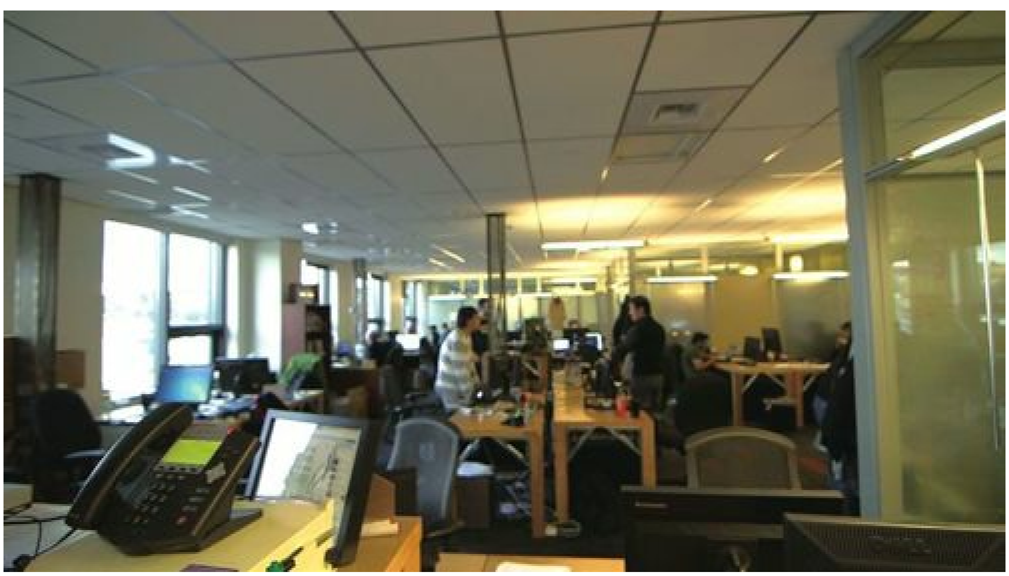
为此，亚马逊研发出了一套协同过滤系统，计算机可以通过运算数据，自动帮顾客推荐其他产品。也许一本美国史的相关推荐里会有如何制作披萨的食谱。在书评家们看来，这种毫无逻辑的推荐简直是荒唐。

牛津大学网络学院互联网研究所维克托·迈尔－舍恩博格教授认

为："大数据要求我们有所改变，我们必须能够接受混乱和不确定性。精确性似乎一直是我生活的支撑，就像我们常说的'丁是丁卯是卯'。但认为每个问题只有一个答案的想法是站不住脚的，不管我们承不承认。一旦我们承认了这个事实甚至拥护这个事实的话，我们离真相就又近了一步……其实很多时候，寻找数据间的关联并利用这种关联就足够了。"

电子科技大学互联网科学中心主任周涛给出了更为通俗的解释："当我们有了大量的数据之后，我们会发现，可能里面有几千上万条原因会导致这个结果，但是人类的理解能力总是有限的，我们可能只能抓住三四条。那通过机器的方式，我们同时尝试几千亿种因果，我们就能更好地进行控制和预测。这就变成了我们在应用和理论层面有着不同的诉求，在进行真正的应用的时候，我们往往追求关联就已经足够了，我们并不追求因果，因为因果的效果反而更差。"

20位全美最有影响力的书评家对抗一台智能计算机，谁能改变亚马逊的命运？



◆亚马逊总部。





◆亚马逊总部员工在工作。

通过两种方式销售业绩的对比，贝索斯最终选择了计算机。这让贝索斯更加清晰地意识到，在电子商务时代，计算机离顾客会更近。

“有时候别人问我，你们是一家零售公司还是技术公司？我的回答是，都是。但是我更愿意把它看成是一家以客户为中心的公司。我们以

技术为工具来帮助客户。我们所做的一切都是围绕客户体验展开的。”

对于贝索斯来说，数据才是亚马逊河流里应该流淌的东西。

美国科技类博客TechCrunch道出亚马逊强大的真相：亚马逊的实体电子商务产生了消费者数据库和物流供应链数据，电子书的分发又衍生了自有的移动终端，多出来的运算能力又帮助网络公司托管数据，这些数据叠加以后，电商需要管理的内容仅仅是公司所有业务中的一部分，虽然是最能赚钱的一部分。

如此来看，零售、硬件和物流都不是亚马逊核心竞争力，大数据才是其未来持续领先的秘密所在。

社交网络与大数据的衔接

电子科技大学互联网科学中心主任周涛站在大数据的角度，认为社交网络与大数据的衔接会产生更大的、跨领域的价值。

“微博、人人网的社交完成数据流动起来，最终都知道是针对这一个人，从而能够产生一加一远大于二的价值。同样我们针对一个地点，我们有交管委拍摄这个地点前面的交通数据。我们还有顺丰、圆通、申通这些的快递数据。那么，这些不同的数据，又围绕这个地点流动起来。所以，它使得我们第一次，围绕一个个体，有多个不同来源得以使数据流动起来。”

大数据是电子商务的未来

鼠标战胜的不仅仅是20位书评家，今天，大数据已经成为流淌在电子商务里的血液。

计算机对于消费者信息的捕捉，远远胜过传统的问卷调查方法。当你在网上购买图书、相机或者是挑选衣服，广告推送、链接、比价系统、评分等一系列信息，已经是再平常不过的营销手段。通过鼠标和键盘，电子商务公司们运用大数据悬丝诊脉，揣测另一端顾客的购物欲。

不少细心的消费者发现，他们的购物网页正变得越来越贴心。不经意间，网站会弹出一些窗口，向他们推荐部分商品，商品的价格、材质乃至品牌，竟然越来越符合自己的胃口。

大数据的迅猛发展，为电商的服务从同质化到个性化提供了可能。通过分析用户的购买习惯、浏览数据等，电商能够比以往任何时候，都更加精准地知道，他的客户是谁，甚至能够为客户画一个非常精准的肖像，以更直观地了解每位用户的需求，并向用户提供符合其购买习惯或购买意愿的商品。

牛津大学网络学院互联网研究所维克托·迈尔－舍恩博格教授认为，“大数据，决定企业竞争力”。他预测：“企业竞争力并不是体现在庞大的生产规模上。已经拥有的技术配备规模固然很重要，但那也不是它们的核心竞争力，毕竟如今已经能够快速而廉价地进行大量的数据储存和处理了。”

DCCI互联网数据中心创始人胡延平指出，大数据就是电子商务的未来，“数据是互联网的根本，我们可以讲数据就是网络，网络也就是

数据。如此，电子商务脱离了数据，根本没法做，而电子商务如果能够更好地依托数据，无论是电商企业本身的成本效率，还是电子商务企业营销的精确程度、精准程度还是用户在一个无所不在、随时随地的环境里去获取自己想要获取的这种商品，都是百利而无一害的事情。一定要紧密地抓住大数据”。

遗忘是人类的天性，信息的记录使人类的文明得以延续。计算机的诞生，互联网的出现，拨快了世界的指针，一个信息爆炸的时代到来了。

未来，我们要学习的不是记忆，而是如何遗忘，因为即使你忘记了，这个星球仍记得你的一切。如果有一天，你忘记了你的消费偏好与习惯，你的电商也会提醒你——你的冰箱空了，该买XX品牌的牛奶了。

大数据的巨大价值

现在，越来越多的电子商务公司认识到大数据的巨大价值。

亚马逊推出一系列包括基于Hadoop的Elastic MapReduce、DynamoDB大数据数据库的一系列大数据产品。

阿里巴巴经过多年的数据积累，已经形成了中国消费者数据与消费习惯的数据库。阿里巴巴已在尝试用这些数据为用户创造价值，如利用商家的数据为他们做信用模型，将数据变成商家的信用。

1号店在2010年就购买了数据仓库，并建立商业职能团队，通过分析和跟踪消费者消费模式的变化，投其所好，来提供更精准化的服务与

产品。

梁春晓认为，“通过这种大数据的方式，电商能够更深刻地了解商业模式，了解商业活动，规划他们的商业行为，并最终提高商业效率”。

社交网络，电商的全新时代

2012年5月18日，星期五，在美国加利福尼亚州的门洛帕克，一位28岁的小伙子见证了自己历史性的一刻。

很遗憾这并不是一场婚礼，而是全球最大的社交网络公司的上市仪式。这个小伙子就是Facebook的创办人马克·扎克伯格。

1984年5月14日，扎克伯格出生于美国纽约州白原市。他从小就是个电脑神童。高中时，他为学校设计了一款MP3播放机。之后，很多业内公司都向他抛来了橄榄枝，包括微软公司。但是扎克伯格却拒绝了年薪95万美元的工作机会，而选择去哈佛大学上学。

在上哈佛的第二年，他侵入了学校的一个数据库，将学生的照片拿来用在自己设计的网站上，供同班同学评估彼此的吸引力。



◆马克· 扎克伯格见证了自己历史性的一刻。

黑客事件之后不久，扎克伯格就和两位室友一起建立了一个为哈佛同学提供互相联系平台的网站，命名为 Facebook。

Facebook在2004年2月推出，即横扫整个哈佛校园。

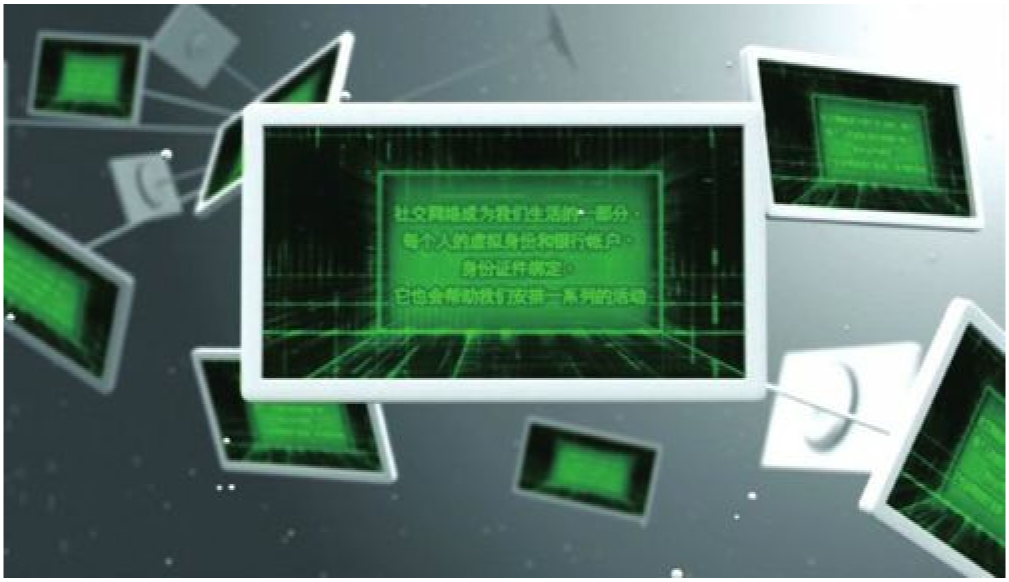
上市前一晚，银行对Facebook的定价为每股38美元，总估值1040亿美元。这相当于波音飞机、通用汽车和戴尔电脑的市值总和。可是在Facebook的公司审核账目中，实际资产只有66亿美元，其中包括计算机硬件、专利和其他实物。

那么，从66亿到1040亿，这中间相差的974亿美元是什么？市场研究公司揭开了它的真相。

从2009年至2011年间，Facebook收集了2.1万亿条获利信息。这当中包括上传的照片、回应以及喜欢称赞。计算下来，每一条消息都有约4.6美分的价值。对于这个日活跃用户量近7亿的社交网络公司来说，海量的用户信息是974亿美元财富的提供者。



◆Facebook页面。



◆社交网络已经成为我们日常生活的一部分。

社交是人类的天性。几百万年以前，为了更好地对抗野兽的攻击，人类历史上第一次出现了部落。为了生存，部落成员之间的交流成为最早的社交行为。

公元前4000年，一个新生儿的诞生，让美索不达米亚的乌鲁克人口达到了5万人。人类社会的第一个“超级城市”出现了。

从丝绸之路到郑和下西洋，再到今天的电子商务，人类社交方式的每一次改变都推动着商业文明向前迈进一步。

互联网时代，网络科技提供了一个新的社交模式。它打破了空间的阻碍，消除了时间间隔，从根本上加快了交流的速度。人们可以随时随地体验和参与公共交谈，而几乎没有时间延迟。

一个由几十亿人组成的超级城市正在虚拟的社交网络上崛起。而电子商务在如此庞大的社交网络之上，无疑会再次开启新的商业时代。

Facebook 的大数据有多大？

现在，Facebook已经是仅次于谷歌的全球第二大互联网公司， 奠定其江湖地位的一个重要因素就是“大数据”。那么，Facebook的大数据到底有多大？

2012年Facebook总部的一次会议披露的一组数据，可以给大家一个初步的印象：

25 亿：Facebook上分享的内容条数；27亿：“赞”的数量；3亿：上传照片数；……这些数据对于Facebook有什么意义？

Facebook 工程总监Parikh 的解释是：“大数据的意义在于真正对你的生意有内在的洞见。如果你不能好好利用自己收集到的数据，那你只是空有一堆数据而已，不叫大数据。”

社交网络的奇迹：价值**4000**万的煎饼店

在北京建外SOHO西区的角落里，有一家名叫“黄太吉”的煎饼店。这家不到20平米、只有16个座位的小店，就靠着9元一张的煎饼，一年收入达500万，估值超过4000万。

其实，在北京或者北方生活的人都知道，一般卖煎饼就是一个路边摊，从来没有煎饼店的概念。对此，“黄太吉”创使人赫畅有自己的说法，“我们这家叫店是因为它消售的产品，在英文讲叫做ONLY ONE，在一个店铺里满足你主餐的需求，你对饮料的需求，甚至是更多口味的需求”。



◆北京建外SOHO西区的角落里的“黄太吉”煎饼店。



◆赫畅在为员工做培训。

与一般的餐饮企业相比，“黄太吉”还有一个独特之处,就是用互联网的思维做这件事情，用赫畅的话来说就是，“从本身来讲，今天任何生意都是占据了互联网，互联网对生活的渗透跟覆盖性已经到了一个无法抵御的程度，今天如果做任何生意的时候不把互联网的因素考虑在内，这是不对的，肯定不是与时并进的”。对于先后在百度、谷歌工作过的赫畅来说，用互联网的思维方式来卖煎饼，让他这个IT男注定成为这个传统行业的颠覆者。



◆赫畅随时随地都在回应网友的评论。

对于经商的人来说，3个W是必要条件，就是Who，What and How，你必需了解你的客户，他们需要什么，然后怎样满足他们。在互联网圈子打拼多年的赫畅也有一套自己的3W理论：

其实互联网跟传统的商业连在一起的时候，就没有任何“W”，我们说的“W”可能会变成另外3个“W”，我自已有一套理论就是说中心是“Who”，外面是“What”，再外面是“How”；“Who”的部分很重要，来黄太吉的人都知道我是老板，我也每天站在这里，你可以在网上跟我聊，也可以在现实中看到我；第二个部分就是“What”，你要说什么，做什么，今天我不止是要做煎饼，只是“What”的一部分，你还要在煎饼的基础上去传播我们自身的文化，我们重新理解当下的年轻人怎样去创业，当天的产品怎样做；“How”的部分就更简单，当他们接受我们这样的信息的时候，当他们相信我们的理念的时候，当他们认可我们的品牌的时候，自然我们的生意会很好，所以如果是3个新的“W”的话，在互联网时代下，应该做到的“W”，最核心的是人，互联网是人的链条。

在传统餐饮业中，服务只存在于客人进店到离店的时间。然而，在互联网时代，每一个消费者的消费体验时间都会变长。从你进入网页开始，直到消费后留下的评价推荐，都是消费者的消费体验。

赫畅意识到社交网络是随时随地与消费者连接，维护整个消费体验是最有效的途径。“今天如果不懂得如何利用社交网络来维护自己的用户，那你可能就输在起跑线上，如果你要讲地利的话，第一就是移动互联网，还不能说是互联网，因为如果不是移动互联网的话，今天来我店里吃煎饼，你没办法拍照，你没有办法马上跟你的朋友分享你在那里，所以必需是移动互联网，我们才能说小小的煎饼铺才会有这么大的影响力。”

在赫畅的店前有一个小木马，客人会坐在上面拍照，然后上网分享，在这个移动互联网主导的世界，对他们来说，这个就是一个另类的宣传。

赫畅还会在社交网站上发很多人生思考，大家会觉得有意思，很多人会关注赫畅的微博，“他们会因为喜欢我赫畅这个人前来吃煎饼”。

还有，赫畅正在计划为顾客提供更便捷的服务，顾客可以提前网上下单付款，当手机进入店内500米范围，工作人员就会接到指令开始操作，顾客到店后，只需要扫一下二维码就可以取餐。

社交网络已成为我们生活的一部分，每个人的虚拟身份和银行账户、身份证件绑定，它也会帮助我们安排一系列的活动。在高密度海量信息的社交网络里，计算机捕获了我们的信息后进行分析，大量的商业广告和我们的需求进行了无缝对接。对于电商，他们要做的就是，以社交网络为媒介，不断优化客户购买行为，为顾客带来最佳的消费体

验。

在这一点上，“黄太吉”的经营模式就是一个很好的示范。

2013年，中国最大的社交网络公司腾讯公布了月活跃用户最新数字：微信达1.9亿，手机QQ达5亿。另一大社交网络平台新浪微博的注册用户也达到5亿，每天的活跃用户达到4620万人。这隐约让我们看到了中国电子商务社交化的未来。

面对这个庞大的社交平台，商家们都是虎视眈眈，一场厮杀一触即发。

2013年4月29日，阿里巴巴集团以5.86亿美元收购了新浪微博总股份的18%。

2013年8月9日，腾讯公司推出微信5.0版本，搜索功能和即时通讯服务功能加强。

随之而来的是招商银行、南方航空、快捷酒店、国家博物馆等搭载微信平台服务转型。

一场社交网络战即将上演。

微信平台上的商机

黄若预测：“在微信的平台上，每个人都会有C2C及B2C，所谓的C2C的现象， 比如吃苹果，我在那边说我要卖苹果，你们有一个朋友跟我买一点苹果，我保证这个苹果质量。

这个就是C2C的现象。

同样，我也可以有B2C的现象，比如说我是一个做牛仔裤的，腾讯有一个公共账号的功能，这个公共账号不仅仅可以跟大家分享牛仔裤的最新的款形、最新的这个颜色，还可以让你通过这个环节来实现你对牛仔裤的购买，所有一切都嫁接在这个微信的这个平台上。”

移动智能如何改变世界

石孝是一个盲人，三岁的时候患上了夜盲症，之后完全失去了视力。虽然看不见了，可之前那些美好的画面都还在他的脑子里。由于视力不好，又加之性格内向，石孝与外界的联系越来越少，一道厚厚的墙竖在孤零零的他和喧嚣熙攘的世界之间。



◆智能手机让失明的石孝过上了正常人的生活。

智能手机的出现，打破了这堵墙。以前，手机对于石孝来说，只是接听电话，让家人找到他。可是今天，手机可以让他聊微信，聊QQ，他有了很多的好朋友。而且，他还可以用手机买东西，甚至网上购物。

深圳信息无障碍研究会负责人梁振宇认为，互联网无障碍提升了很多残疾人士的价值感，有助于他们融入社会，“残疾人士最大的需求是跟健全人一样，去创造价值，跟健全人一样去融入主流社会，互联网是一个非常方便的窗口、一个渠道能够让残疾人士去与社会接轨，去与世

界全面接触，我们所需要做的就是接洽社会各界的力量，包括企业、政府、NGO、社会工作、媒体，等等，共同来推展互联网无障碍，让我们的残疾朋友或者是视力障碍朋友都能够方便快捷地使用互联网产品以及软件”。



◆深圳信息无障碍研究会负责人梁振宇。

石孝能打破这面沉重的社交之墙，应该感谢微信、QQ的发明者腾讯，感谢智能手机的制造者。中国有很多的电子科技公司都注意到了这一部分人群，如果能通过技术的改变，帮助他们使用电脑、智能手机，他们就能拥有正常的生活。



◆腾讯无障碍产品研发部发起人黄希彤。

腾讯无障碍产品研发部发起人黄希彤认为，他们的努力是让互联网更加平等，“我相信过几年我们技术人员会共同努力把这些障碍一一消除之后，他们会像我们一样，充分地去拥抱这个互联网，然后享受所有便利，我们投资进来做这事情也是为了一个互联共同的理想，就是去让互联变得更平等”。

其实，对于我们每一个人来说，智能手机的出现都是一次巨大改变。2013年全球手机用户数量将达到75亿，这超过了联合国统计的人口总数。我们已经住在被移动信息包裹的星球上。

早上，小B打开车门，将电话的屏幕“推”到车前的玻璃上，并根据玻璃的大小对屏幕作出了调整。

这时，玻璃的影像显示有来电，小B按了接听键，快递员影像投射在玻璃上

快递员：“你好，你的货物已送到。”

小B："请稍等，门马上就开。"

小B在玻璃上对自己家的虚拟门钥匙进行设置，公寓大门打开。快递员把货物送进大厦内，交给了保安员。

小B在车里，通过大厦的监视镜头，看到一切情况。

然后，小B 用GPS设定好路线，开车离去。当经过停车场闸口时，放在车上的电话向闸口的机器发出信号，闸口打开了。

这虽是一个虚拟的故事，但在不远的将来，我们都会像小B一样生活在移动智能的世界里。那时，钱包会在我们的生活中消失，手机里存贮着虚拟的银行卡，只要设定好共同协议，便能自动进行交易。在这个未来世界里，人类越来越多地利用移动智能去优化生产结构，节省资源，重新净化我们的地球。

伟大的产品，源于伟大的欲望

每一个伟大的产品都源于一个伟大的欲望，而了解人类欲望的人则会改变整个世界。这个了解人类欲望的人就是乔布斯。

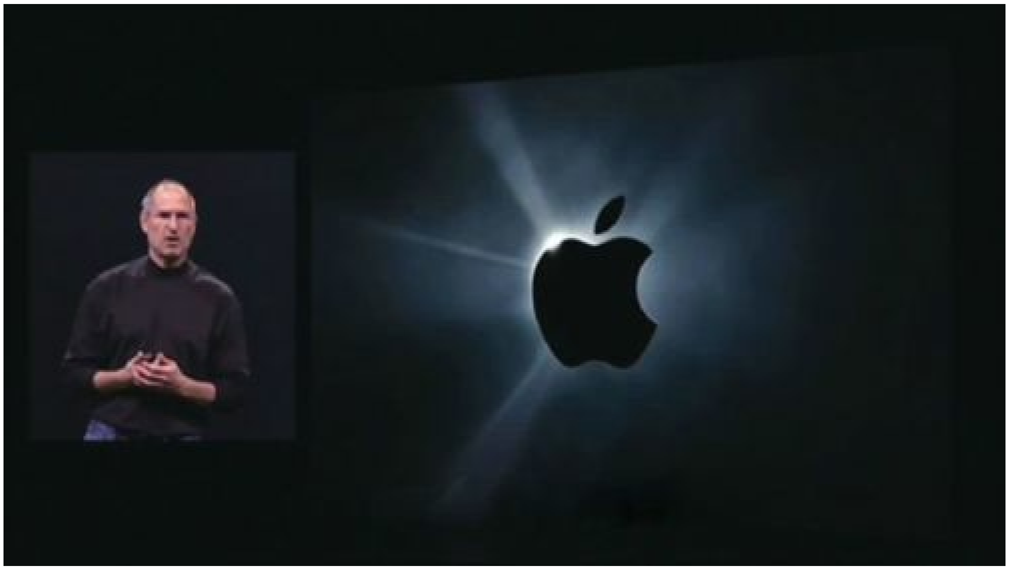
2005年，苹果公司的音乐播放器iPod销量暴涨，当年售出2000万台，然而乔布斯却忧心忡忡，他总感觉会有什么让苹果陷入困境。最终他找到了答案，能抢走苹果饭碗的设备是——手机。



◆乔布斯：伟大的产品，往往源于伟大的欲望。

2005年，全球手机销售量超过8.25亿部。当时，带摄像头的手机让数码相机的市场急剧萎缩，乔布斯感觉到，同样的情况也会发生在iPod身上。强烈的危机感让乔布斯决定将研发中的平板电脑智能技术移植到手机上，他想做一款世界上最酷的智能手机。

乔布斯在新品发布会上这样说道："去掉所有的按钮，我们只需要做一个超大的屏幕。只要手指一动，电话就会开启。"



◆乔布斯在苹果产品发布会。

这是一种前所未有的体验，手机可以完成你在电脑前的大部分工作，而且你可以把桌子上的电脑装进口袋。

乔布斯重新创造了手机，移动互联网的时代到来了。

乔布斯的创举不仅使苹果实现了销售奇迹——从2007年到2013年，苹果公司累计卖出了约4.2亿部苹果手机。更重要的是，手机上的应用软件改变了无数人的生活。

2009年12月，一款初期投资仅为25万元的游戏“愤怒的小鸟”，登陆苹果商店。一年后，它成为最畅销的iPhone应用软件，在苹果iOS平台卖出了1300万份。现在，仅周边衍生产品授权，“愤怒的小鸟”就能获得4.4亿元的收入。

2011年，曾经创办过两家网站的陈昊芝及其团队，开发出一款“捕鱼达人”的游戏。3个月后，他和团队就进账500万元。2012年，“捕鱼达人”获得两轮、累计金额超过1亿元的融资。

……

苹果商店降低了创业门槛，只要你有创意，就能提供给你成功的机会。同时，也增添了自己对客户的黏性。

自从1973年摩托罗拉副总裁马丁·库帕研发出第一部手机以来，人类从来没有像今天如此需要过手机。今天的手机，可以是一本书，可以是随身听，可以是小型的电影院，甚至可以是钱包。

事实上，智能手机已经成为我们与这个世界连接的基本工具。当当网CEO李国庆诙谐地把手机比喻成第八个器官，“有时候着急买个洗发水，一点，三分钟完了，买完第二天送来了。人们如果有七个重要器官，手机快成第八个器官了”。

对于电子商务来说，这样的体验尤为明显。

美国《森林人》杂志副总裁朱莉·艾斯克(Julie Ask)认为：“互联网诞生之后，没有一项技术像手机这样给我们的生活带来这么大的改变。手机从几个不同方面改变了世界。一方面，以前在网上做的事现在都可以用手机完成，我可以用手机在亚马逊、eBay购物，可以用手机购物。还有一个不同之处，现在不用非得在家里、办公室或者咖啡馆才能购物，我每时每刻都能购物，晚上躺在床上的时候可以购物，白天坐车去上班的时候也可以。有了手机，想买的时候就能买。如果我在路上看到一个女人背的包，我很喜欢，也想买一个，我会用手机拍张照，然后就会知道是什么牌子的、多少钱、在哪可以买到。”

智能手机还是一个很好的媒介，电商可以从中获得大数据，分析用户需求，从而为用户提供个性化产品与服务。电子科技大学互联网科学中心主任周涛指出：“比如说我现在有了你的手机上的一些移动应用的

数据，那么我就能知道你有没有车、你有没有小孩，你有没有一些金融支付的工具。那我就大概了解你的消费情况。我可能基于这些应用，我能够给你推广一些，比如说母婴类的产品、一些车险的产品等等。那么我基于你在医院的一些数据，那么我在尊重你的隐私的情况下能够自动化地给你提供一些健康管理的建议，使你的生活变得更健康。”

而且，智能手机还能延伸出更多的服务。正如朱莉·艾斯克的预测，“我的手机对我了若指掌，它知道我的速度，知道这里是明亮还是黑暗，我穿着什么颜色的衣服，我说话的语气怎样，我是开心还是悲伤，手机拥有这么多的情境信息，它可以衍生出更多的服务”。

五六寸大的这么一个地方上，就可以在一瞬间面对成百上千上万甚至数十万的商品，消费者的这种自由度和选择权在传统零售业中是无法想象的。

世界上第一部手机

1973年4月3日，纽约曼哈顿摩托罗拉公司实验室中，爆发一阵热烈掌声。40多岁的副总裁马丁·库帕被研究人员包围着，手中举着一部约有两块砖头大的无线电话，这就是世界上第一部手机。

随后，马丁·库帕拿着手机走出实验室，来到曼哈顿街头。他全然不顾行人看着手机驻足，在手机上按下一串电话号码。当电话接通，库帕用颤抖的声音告诉对方：“尤尔，我正在用一个真正的移动电话和你通话！”听到这句话，接电话的尤尔沉默了。他是库帕的竞争对手，在贝尔实验室工作的科学家尤尔·恩格尔。

库帕的第一部手机让人们看到了无线通信的希望。但是直到10年

后，　即1983年，　经过5次技术革新，库帕团队将手机的重量减轻至450克时，手机才真正投入市场。

移动互联网革命，才刚刚开始

我们的未来，或许会让人震惊。让我们先“睹”为快吧。

场景一：家／睡房

床前的数码钟7点钟，发出了白光，四周的墙壁像百页窗般化成了一个风和日丽、碧海蓝天的景象，还有海浪声及海鸥声。

你在床对面的投影电视自动打开，新闻里播着早晨交通信息和天气报告。

躺在床上，伸了个懒腰，环视了四周的墙壁上的景色。

场景二：家／厕所

你来到厕所的镜子前，按了一下镜子，镜子出现一系列功能图案选择按钮：

· 重要提示

· 身体状况

· 日程表

· 心情指数

· 星座运程

你选择了“身体状况”，屏幕显示了一系列数据：

· 体重状况：65公斤

· 血压状况：58／Min，正常

· 脉搏状况：正常

· 营养状况：

所需养分：100克维生素C、50克钙、10克维生素B

建议食物：牛奶一杯，橙、葡萄、苹果半份，谷物一份

· 身体状况：良好

· 温馨提示：多休息，保持身心舒畅

你按了一下玻璃，屏幕提示了今天的出行路线。

场景三：家/厨房

你来到厨房，冰箱的显示屏出了这样的提示：

· 牛奶：5瓶

· 葡萄酒：1瓶

你看了看，打开冰箱门，拿了一杯牛奶，橙、葡萄、苹果半份及谷

物一份，把牛奶放在显示屏上，牛奶的信息及有关牛奶的影片显示出来：

· 牛奶原产地信息

· 母牛名称及身体状况

· 营养物质含量

你在手机的屏幕上推了推，屏幕投影到洁白的墙上，你在购物网站上输入了账号， 亚马逊网店或者别的网站成了你的专属页面。

一个快推讯息跳了出来：画面出现一位俊朗的男士，他身穿运动背心，然后对你说： 亲爱的xx， 你的跑步机已经发货，祝你有个快乐的一天！

你按了讯息一下，另一个快推讯息跳了出来，一个打扮像侦探的男人对你说： 亲爱的xx， 新一辑的侦探小说已经准备好，等着你来下载。男人向你打了个眼色，然后跳走了。

你按了讯息一下，再按下音乐播放器，你喝着新鲜牛奶， 享受着轻音乐。

互联网带来的是一场革命，移动智能改变着全人类的生活模式，也主宰着全球经济的走向。马云称，互联网是一种生活方式的变革，“我们很多人把它看作一种商业的模式，事实上它在影响一代一代的人，电子商务今天的一万亿，只是刚刚开始，中国成功的未来主导整个中国经济的不是马云，不是王健林，而是我们今天没有听见过，没有见到过，甚至没有听说过，很多人可能是看不见，看不起，跟不上，看不懂的那批年轻人，所以我们不是要取代你，而是帮他们取代你们”。

雷军认为互联网就如当年的蒸汽机和电，带来了工业革命。这场工业革命是一个思想的变革，也是一个技术的变革，它还加速了中国的消费结构从传统大卖场、专卖店到邮购、互联网转变的过程，而我们每一个人都身处其中。

未来的电子商务会是如何？电商们该如何应对？贝索斯与马云，这两位商业经历、商业帝国截然不同的大佬，竟给出了相同的答案。

作为电商的领袖与标杆，亚马逊虽然已经有18年的历史了，但贝索斯认为亚马逊还是处于第一天，变化发生的速度在加快，每天有越来越多的事情发生，这让人兴奋，亚马逊有了更多创新的机会。

中国的电商领袖马云则告诉人们创新者赢，“拥抱变化者，创新就赢，这是一个趋势，什么时候实现，我觉得它是一个过程，我相信越来越多的企业会出问题，但是越来越多新的企业会起来”。

漫长的时间洪流中，摧枯拉朽的力量一再出现。农业革命牲畜取代了人力，工业革命机器取代了畜力，今天的移动互联网革命让我们每天的工作、通信、出行、购物，都离不开移动终端、互联网和方兴未艾的智能家电。

正如马克思所说，人类的生产及其产品反过来可能会统治人类。也许会有一天，互联网对于我们的了解将超过我们对它的了解。我们需要仔细思考，我们是否应该把生活之门向它敞开？它又将把我们带向何方？

人类历史上的每一次变革其实都是在解放着自己，让我们拥有更多的时间，仰望星空，享受生活。事实上，最终解放人类的依然是人类本

身，当我们清楚生活的意义，我们才会把握自己，创造更美好的未来！

以邻为鉴，迄今最全面的日本移动互联网研究
深度剖析移动互联网产业链，探寻世界先进商业模式

Nation of Mobile

移动的帝国

日本移动互联网兴衰启示录

曾航 刘羽 陶旭骏 /著

野村综研(上海)咨询有限公司
研究支持

雷军 小米科技、金山集团董事长 俞永福 UC优视董事长兼CEO 作序推荐



浙江大学出版社

书本介绍

日本是全世界移动互联网最发达的国家之一，堪称移动的帝国。在手机游戏、手机支付、移动医疗、移动电子商务、手机电视等方面，日本都充当了全球移动互联网的试验田。

曾经傲视全球的日本运营商将怎样面对转型的挑战？iPhone来势汹汹，如何打破封闭的日本移动互联网体系？日本在智能手机时代的手机游戏、O2O、移动医疗、移动广告等方面，涌现出了哪些值得借鉴的商业模式？

本书作者团队先后数次前往日本调研，拜访了多位日本移动互联网的重量级人物，在本书中第一次对日本移动互联网发展和现状进行了全景式的展现，深入解读其经验教训，为我国移动互联网产业的发展带来启迪。

目　录

写在前面

序一 日本是全球移动互联网的试验田

最早一批搞移动互联网的人，对日本可能都有特殊的情节，在很长一段时间里，全世界的移动互联网从业者都是以日为师的。

当时，我们和许多做移动互联网的朋友交流，他们都对日本移动互联网的发达程度印象深刻。很多年以前，在大部分中国人还依然把手机作为打电话和发短信工具的时候，日本功能手机就已经可以看新闻、下载音乐、玩游戏、使用优惠券、看电视、坐地铁了，日本满大街都是当时还很时髦的二维码。对于大部分还没有感受移动互联网的人来说，仿佛进入了另外一个世界。我们当时很希望，中国能够尽快进入移动互联网时代。

早期做移动互联网的人，没有谁不知道日本的i-mode模式。这种由运营商主导的移动互联网体系可以称之为世界移动互联网的鼻祖，这个模式也曾经对中国的移动互联网影响深远。在智能手机发展起来之后，中国的移动互联网业界关注美国更多一些，但是日本移动互联网的爆发同样不可忽视。

日本移动互联网的基础很好，3G、4G网络很早就建设好了，而且二维码、手机支付发达，人们付费习惯良好。从这个意义上来说，日本可以被看作全世界移动互联网的试验田，日本多年来在移动互联网上的经验和教训，是全世界移动互联网的宝贵财富。

但实际上，许多在日本运行很好的商业模式，后来在中国的推行都并不顺利。总体而言，我们对日本移动互联网的研究还太少，日本的移动互联网是非常特殊的，如果研究消化不充分，反而会让我们走很多弯路。

移动互联网发展到今天，我们越来越发现亚洲地区的中国、日本、韩国的移动互联网在许多地方都走在世界前列，我们的移动互联网不再只是简单地因袭国外先进模式，而是诞生了一大批本土原创的商业模式。

移动互联网的未来是全球市场，基于这个因素，中国的移动互联网企业要走出去，也必须加强对国外市场的研究。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录序一我很高兴看到这本介绍日本移动互联网的书面世，书中对日本的运营商、手机游戏、手机社交、手机支付等领域都有着很详尽的研究，对Web和App之争等国内很关心的话题也带来了日本的视角。

看得出来作者是花了很大的心思去日本作调研的，在这里推荐给大家，希望大家能够从中有所获益。

雷 军

小米科技、金山集团董事长

序二 以邻为鉴的价值

今天，全球都在进入一个新的移动互联网时代，这也是IT产业继硬件、软件和PC互联网之后开启的第四个王朝。移动互联网和PC互联网有很大不同。PC互联网在全球都是高度标准化的，Win-tel架构的终端设备，TCP/ IP协议的网络协议……你拿一个中国产的电脑，装英文的操作系统，在日本上网不会有任何障碍。而移动互联网是有明显区域特色的全球市场，各个国家和地区的终端、运营商、服务内容渠道情况迥异，发展进程和路径也各有不同。

几年前，UC思考如何开拓全球市场时，我们将全球移动互联网划分为四个区域：欧美、中国、日韩及其他发展中国家市场。当时我们选择了进军新兴市场，但并没有首先向日韩突破，因为这两个市场内生性比较明显，尤其是日本，有影响力的企业和商业模式，几乎都是从其本土内生的，整个互联网产业环境非常封闭，外国公司很难取得成功。所以直到今天，虽然UC浏览器的全球用户量已经很可观，但日本依然是我们明确阶段性放弃的市场。

但市场战略上的谨慎并不意味着我们可以忽视这个市场。日本是移动互联网发展最早的地区，也是移动互联网对用户生活和习惯的影响最广泛、改造最深入的地区。3G网络的商业运营，手机支付、手机游戏等移动互联网内容服务的创新……这个邻国有许多值得我们总结和借鉴的地方。俗话说，“以古为鉴，可知兴替；以人为鉴，可明得失”，日本就十分值得中国移动互联网“以邻为鉴”。

首先，日本与中国的发展阶段不同，但方向是一致的。我们都经历着从固话到移动的变迁，网络从2G到3G、LTE的升级，终端从功能机

到智能机的迁移，产品和服务从信息、娱乐逐渐延伸到生活服务。在一些具体业务上，中国与日本的优势和瓶颈不同——比如移动支付，中国的金融管制比日本严格得多；而在移动电商，线下渠道的不足，却让中国市场具有比日本更大的潜力——但总体方向却是一致的。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录序二其次，用户各有特点，但需求是相似的。整体来说，与欧美相比，亚洲市场用户对手机和移动互联网的依赖程度都明显更高。以出行为例，由于汽车普及，美国用户的双手被绑在方向盘上，而在中国和日本的大城市中，人们出行的主要交通工具是公交、地铁，双手得到了解放。虽然日本有很多国民特色的服务和产品，比如手机电视、手机漫画，包括手机地震预报防治，但中国、日本这样的亚洲用户对互联网服务需求的类型和重要性排序，是基本相似的。

最后，产业环境有差异，但模式是可以借鉴的。在i-mode身上，我们能看到移动梦网的影子。在软银和中国联通的“逆袭”过程中，iPhone的引入都是至关重要的一步棋。同时，在移动社交和移动游戏方面，我们可以从Line和GREE的沉浮中获得非常直接的经验。

曾航是中国互联网领域的一位新锐观察家。此前，他用《一只iPhone的全球之旅》非常有创意地为我们提供了一个近距离观察苹果产业链经营的机会，让大家眼前一亮。这本《移动的帝国》同样是日本移动互联网研究的优秀读本，同时几位作者十分注意中国视角，在很多部分都加入了中日对比和反思，使本书很好地兼顾了专业性和可读性，真正做到了智慧而有趣。

俞永福

UC优视董事长兼CEO

自序 我们为什么研究日本移动互联网

孙正义先生曾经有个很著名的“时间机器”理论，大致意思是在某行业比较发达的国家先开展业务，等待时机成熟时进入行业发展较落后的国家，就像坐着时间机器回到若干年前的发达国家。

多年来，中国的互联网产业一直是以美国为师的。大批起源于美国的商业模式被“Copy 2 China”。美国一直是全世界通信产业和互联网产业的引领者。

但在移动互联网方面，我们亚洲的日本、韩国等近邻在许多方面走在了欧美国家前面。以手机钱包为例，日本从2005年前后就开始发展手机钱包，而在美国一直到2013年，NFC支付还迟迟打不开局面。

日本是目前全世界移动互联网运营经验最丰富的国家，日本的移动互联网产业一直走在世界的前列。在功能手机时代，日本曾经是全球首屈一指的移动互联网发展大国，由日本首创的运营商—SP模式、二维码、手机钱包等移动互联网服务，曾经深刻地影响了世界。日本的移动互联网发展水平曾经长期领先于美国。

日本是世界上第一个商业运营3G网络的国家，那时候用手机联网取得互联网服务还不叫移动互联网。日本创造了第一个基于手机定制、手机的内容平台和网络服务的生态系统。很多年前，手机支付、优惠券在日本早已是平常事。日本运营商的地震预警业务给了用户几十秒时间逃命，还提供灾后在线寻人、留言等业务。

这些都是日本司空见惯的服务，由于这些服务在日本之外基本没有推广，所以中国业界并不十分熟悉。远在苹果做手机以前，日本NTT

DOCOMO的i-mode就已经是一个“网络服务—终端—平台—业务—渠道”的完美封闭体系了。这是一套和苹果的App Store+iPhone体系高度类似的封闭体系，在iPhone走红全球之前，日本的这套体系一直是全世界最先进的移动互联网模式。

然而在2008年，当智能手机被引入日本后，日本原有的以运营商为中心的移动互联网格局被深刻颠覆，这和发生在中国的事情非常类似。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录自序这是一场封闭与开放的战争。Web和App的对决迅速分出了胜负。日本的移动互联网产业正在经历痛苦的转型。在历史上，日本多次被外敌打败，但是又迅速学习敌人的长处，并重整旗鼓。由于产业基础好，日本在经历了功能手机转智能手机的初期阵痛之后，其移动互联网产业又迅速爆发了惊人的活力，例如在手机游戏行业，日本的GREE、DeNA、GungHo等公司快速发力，成为全球盈利能力最强的手机游戏公司。

日本是全世界移动互联网最成熟的市场之一，日本市场的经验教训，一定程度上有助于中国产业链各方少走许多弯路。如果抛下成见多看看日本，会发现我们的国家、我们的信息通信行业，和日本这走来的一路有那么多的共同之处。

先看看互联网和移动互联网的基础服务提供者——通信运营商。在移动互联网界，一般大家都会认同，良好的用户体验是由软件、硬件、平台和服务共同构成的。而网络基础，就像空气之于生活质量一样重要。

日本的通信行业其实并没有开放太久。

NTT、NTT DOCOMO以前是一家企业，直至1992年DOCOMO从

NTT中分离经营移动网络，NTT也被分为东西两家固网公司以及其他一系列数据服务公司。为了防止垄断，NTT DOCOMO和NTT之间被禁止在用户层面达成合作。因此，NTT DOCOMO只是一个移动运营商。KDDI是经过多年的兼并，以KDD、DDI、IDO等一系列国营或民间的移动、固网和国际业务的公司为基础建立起来的全业务运营商。软银则是通过收购沃达丰（日本）成立了软银移动，往前是J-phone（1989—2003），再往前是日本电信Japan-telecom（1984—1989）和日本铁路通信Railway Telecommunication（1986—1989）。软银移动和雅虎宽带同属软银集团。

在移动市场上，DOCOMO用户市场份额约半，KDDI和软银移动各约占1/4，但软银的用户增长处于攻势，DOCOMO则处于守势。NTT系的公司前身都是国家通信机构，后来转制为股份上市公司。KDDI由一系列国有民间公司组合而成。只有软银移动现在全部被孙正义控制。

同时，日本又是一个大企业病不少的国家。不过，这些运营商仍然创造了不少世界领先的全新的东西。似乎国有、超大这些特征没有阻挡i-mode这样的创新事物出现。

在主要发达国家中，还没有像日本的运营商那样影响甚至主导移动互联网行业发展的现象。欧美的通信市场在反垄断、拆分重组运营商、市场自由进入和虚拟运营的背景之下已经竞争者林立，运营商管道化非常严重。

中国的移动通信行业，经过两轮重大的重组之后，也形成移动、联通、电信并立的局面。都是国有资本控制下的股份上市公司，领先企业中国移动基本上只在移动领域具有优势，市场占有率超过半壁天下，而另两家则是兼有固网，移动业务只瓜分余下的半壁江山，但都在快速进

攻并挑战中国移动的用户份额。这个市场格局中国与日本极其相似。更为重要的相似点在于，这两个国家的移动运营商都对移动互联网的市场起到了非常重要的作用，并且仍将具有举足轻重的话语权。中国的移动梦网可以说是i-mode的翻版，一度引领了中国的手机增值服务，造就了一大批SP和互联网企业的暴富。运营商的这种地位在其他发达国家几乎没有出现过，在这一点上，中国和日本很类似。

移动互联网产业的重要任务，是满足工作和生活中的需求。商业环境和生活环境的相似性，有利于我们使用“时间机器”理论，通过研究案例，分析和借鉴先进国家的经验和教训。一定程度上，中国人特别是城市人的生活环境正在接近日本。虽然也仍然有较大的差距和区别，但是现在我们所观察到的很多现象表明我们正在越来越靠近日本曾走过的路，并且将很快接近。

中日两国的超大型城市比较多。经济活动也主要集中在这些超大型城市。和欧美的产业相对分散不同，上海、广州、北京、深圳，或者东京、大阪这样的一线城市，集中全国的经济活动比例是相当高的。由此，城市文化和城市购买力的重要性对于商家来说更为关键。中国的一二线城市的消费越来越呈现出日本现有或曾有过的一些现象：连锁百货、大卖场和便利店商业形态的急速扩展，奢侈品消费热潮，城铁轨交的兴起和区域消费拉动，手机的普及和高频度使用，对高科技产品的热爱等。

这些现象背后，实际上是两国的人文、文化、商业环境的相似经历。不同的是，日本所经历的阶段，在各方面都不同程度地早了我们几年。

第二次世界大战之后的日本也是从劳动密集产业起步的，随后以制

造业立国，在造船、金属加工、汽车、电子、化工、工程机械等几乎所有的制造行业都获得了全球范围的成功。一时“made in Japan”风行世界。制造业的成功带来了财大气粗和进一步走向世界。大型企业和财团纷纷在各国投资或收购。据说截至目前，日本的海外资产和国内几乎相当。在中国GDP总量反超日本之前，日本一直是仅次于美国的全球第二大经济体。而中国似乎正踏着其影子一步步走来。

现在的日本政府比较崇尚自由经济那一套，比如日本政府把邮政民营化了。但原来日本政府也是比较强势的。日本战后经济再次腾飞，三菱、三井、住友等财阀也迅速再次壮大。和韩国一样，日本政府鼓励和支持这些财阀和国内其他大型企业一起“抱团出海”。

日本企业有难了，日本政府也会协调一些资源来互相救济一下。比如在1996年，为了应对经济低迷和金融上的困境，日本政府投入6580亿日元成立了住宅金融债权管理机构；1998年日本长期信用银行和日本债权信用银行倒闭，日本政府注入资金将其收归国有。又比如，2005年NTT DOCOMO在三井住友银行比较困难的时候对其信用卡公司注资1000亿日元，虽说是双赢的市场局面，但也很难说没有政府的背后撮合。

美国崇尚完全自由化的经济政策，以至于在金融危机的时候，有相当多的人反对政府挽救行将破产的金融企业，认为那是计划经济。也许正是日本的市场干预程度不同，使得日本互联网和移动互联网的格局与美国相当不同。这一点上，中国更接近日本的情况。这也许能够说明中日两国的运营商长期在互联网和移动互联网业的带头大哥地位。当然，事情也有改变，中日两国在信息通信领域越来越趋向开放，民间企业也逐步开始和运营商争夺话语权。

老龄化、中小企业生存困难、出口市场萎缩等，中国正在经历日本不久前曾经经历的事情，中日两国具有如此相像的文化、思想，互相的经济依存度还很高，我们很有必要加强对日本的了解。

然而，中日两国的信息不对称是非常严重的。

在日本的书店，研究中国的书籍、数据白皮书、市场调查报告比比皆是，各行各业都有。在信息通信领域，即使日本企业还没有大举进入中国，但是针对中国市场的研究一直没有停止过。但是，多年以来，中国的业界却很少关注这个邻国。日本的信息通信业界曾经创造辉煌成为典范，即使后来又有所停滞，但现在仍是世界领先。日本企业曾经犯过的错误，中国企业也未必不会重蹈覆辙。实际上，中国信息通信业的国际地位还不及日本。不久的未来，中国的信息通信行业会不会成功站上引领全球的潮头？

如果从商业故事的角度去看，过去几年发生在日本移动互联网市场的巨变也是世界IT产业历史上的重要一幕，软银的孙正义用一系列巧妙的策略组合大大冲击了日本本来非常坚固的封闭式移动互联网体系，他将iPhone引入日本被人们看作是新的“黑船事件”（指19世纪时美国将军佩里率领黑船舰队敲开日本国门），其精彩程度不亚于一部顶级的商业大片。

从2012年年初开始，野村综研（上海）的研究团队和时任《21世纪经济报道》记者的笔者曾航，曾先后多次深入日本进行考察，期间拜访了包括NTT DOCOMO、KDDI、GREE、DeNA、电通、D2C在内的多家日本重量级企业的负责人或相关人士。这些对日本移动互联网的深入调研成果，被集结在这本书中，希望为发展中的中国移动互联网产业作出我们自己的贡献。

我们在这本书中，通过介绍日本近年来的案例，期望能够使读者对日本移动互联网有一个初步的了解。本书涵盖了移动运营商、移动支付、游戏、移动广告、移动社交、移动电商等多个方面。由于篇幅有限、精力有限，还不能涵盖日本移动互联网的全部，希望通过案例的介绍，看到那些日本移动互联网的成功和失败背后隐藏的线索，为中国移动互联网的前行提供一些有益参考。

著 者

引子 新黑船来袭

公元1853年7月8日，日本嘉永六年六月三日，一批巨大的军舰突然出现在日本扼守江户湾要冲的浦贺近海，船上的大炮瞄准了岸上的炮台，随之而来的是300名全副武装的美国士兵在此登陆。

在幕府统治下封闭了几个世纪的日本人从来没有见过这么大的军舰。这是一支由美国东印度舰队司令官马修·佩里所率领的4艘战舰组成的舰队，奉美国总统菲尔莫尔之命前往远东，与日本商谈开国问题。这些军舰的船体全部被涂成黑色，又像怪兽一样不断喷出漆黑的浓烟，发出轰鸣，所以被岸上那些震惊的日本人称作“黑船”。

“黑船”到来的当天夜里，江户城一片混乱，武士们忙于备战，城外大小寺院内钟声齐鸣，妇孺凄厉地哭喊，有钱人准备逃往乡间，更多的人拥进神社，击掌祷告神灵，乞求“神风”再起，摧毁“黑船”……

但拿着大刀片的日本武士很快就惨败在拥有坚船利炮的美国人手上。

第二年，日本在美国武力胁迫下，被迫和美国签订了不平等条约《日美神奈川条约》，两个月后又追加签订了《下田条约》。西方各国闻讯后纷纷前来要求签订类似条约，日本从此被迫打开了国门。令人奇怪的是，佩里率领舰队粗暴地踢开了日本的国门，但日本人不仅没有把他当作侵略者，还将其作为开国的恩人来纪念。

正是在佩里舰队打开日本国门后，日本开始了痛苦但却影响深远的明治维新，并开始吸取外来世界的长处，今日日本世界强国的地位与此密不可分。

为纪念佩里，日本人不仅在横须贺市建立了一座佩里公园，还在当年美国黑船登陆的地方，树立了一座纪念碑，上面有日本前首相伊藤博文的亲笔手书“北米合众国水师提督培理上陆纪念碑”。在佩里公园，每年都要举行民间自发开国纪念活动——“黑船祭”，其中佩里被当作英雄一样受人们祭奠。

日本人认为，日本民族之所以有后来的强大，同佩里的造访有很大的关系，所以佩里是促使日本开放改革、富国强兵的恩人。这种封闭与开放博弈的特殊情节，一直伴随了日本人一个多世纪，并在今天日本的许多产业中表现出来。

在世界上许多其他国家看来，日本是一个患有“加拉帕戈斯综合征”①（① 加拉帕戈斯群岛是太平洋上的一个群岛，那里的物种与世隔绝，自成体系。当这里的动物被拿到其他地方，很快就会死掉。这种情况被形容为加拉帕戈斯（Galápagos）综合征。日本有许多产业都被认为有这种症状，比较典型的是日本的手机产业，日本的手机工业与世界其他国家体系不同，导致日本的手机产业长期在世界上缺乏竞争力。）的国家，日本的许多产业，都自成体系，在世界主流的发展趋势外弄了一套自己的体系。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录引子新黑船来袭在这其中，又以日本的移动互联网产业最为典型。

在21世纪初的很长一段时间里，日本的移动互联网产业遥遥领先于其他国家，在移动广告、手机游戏等许多细分领域，日本都一度领先包括美国在内的其他国家好几年的时间。

2001年，日本最大运营商NTT DOCOMO就开始正式运营全球第一

个3G网络——要知道，那个时代苹果还在运营iPod音乐播放器这个小玩意儿，谷歌还刚刚从红杉及KPCB拿到融资，中国大部分地区连手机都还没有普及。

此后，NTT　DOCOMO在日本建立了一套名为i-mode的封闭体系，这套体系在今天看来和苹果的iOS+iPhone+App　Store模式高度一致，即由产业链的主导者——运营商负责运营网络、销售其定制的手机终端、内容平台分发、收费。这套体系诞生在2000年前后，在世界上显得极为超前。

“多年来，无数的美国科技专家在日本奔波。当他们惊奇地看到NTT　DOCOMO以及任天堂的无线设备所能提供的功能（及速度）时，都不无羞怯地把自己那相对破旧的手机塞回口袋……”这是摩根士丹利一份移动互联网报告的开头。

在日本街头，人们随时随地从兜里掏出功能已经很完善的日本本国品牌的大翻盖手机——这种手机由NTT　DOCOMO和KDDI等运营商定制，可以上网、发邮件、玩游戏、听音乐、算命、交友、看电视、刷卡进地铁站……这些手机上通常都有一个按键，可以一键进入运营商的主页，里面有各种移动互联网服务。当时，世界上没有哪个国家的手机像日本那样功能丰富。但在2008年，一支新的美国“黑船舰队”来了，其对日本移动互联网的影响，丝毫不亚于当年佩里的舰队。

这一年，苹果公司的iPhone手机被引入日本，这种拥有大屏幕、触摸屏的革命性智能手机曾经一度不受日本人欢迎。但此后，这种手机横扫日本，苹果的App Store模式极大地颠覆了日本运营商把持的移动互联网生态圈。

在此之前，很少有日本人使用外国牌子的手机，诺基亚、三星、摩托罗拉都在日本市场以惨败收场。诺基亚甚至都关掉了其在日本的分公司。

iPhone起初在日本的销售情况并不乐观。因为日本人还没有很好地接受这种全新的手机终端。而且iPhone的价格也要高于其他手机，一开始要花一大笔钱买iPhone，每个月还要在套餐中花很多钱。此外，iPhone中并没有加入日本手机中常见的手机钱包、手机电视功能，这也让日本人不习惯。

在推出半年之后，iPhone的销售陷入了停滞期。但在此后，iPhone的销售策略被迅速调整，例如大幅降价、加强营销宣传、大量布设Wi-Fi热点、在门店加强对iPhone使用的指导等。

引进iPhone的软银在日本布设了大量Wi-Fi热点，是日本运营商中最多的。例如麦当劳和许多便利店都在门口贴上软银Wi-Fi免费使用的标示，吸引了大量消费者。

根据当时在日本留学的现野村综研员工闵海兰回忆，Facebook、Twitter等社交网络的流行对iPhone在日本的销售起到了重要作用，因为智能手机上这些社交网站的体验要好很多。

“日本人其实对Facebook、Twitter这种国际的互联网服务很敏感，iPhone可以直接通过App连入这些社交网络，非常方便。而且，苹果是一个国际品牌，日本的年轻人其实很崇拜这种异样的国际品牌，他们也会觉得拿着iPhone出门是件很酷的事情。”闵海兰回忆道。逐渐地，就像在世界上许多别的国家一样，iPhone在日本掀起了一股热潮。

人们将iPhone的到来形容为一支新的黑船船队。在此之后，日本的

移动互联网产业进行了深入的反思和改革。

受到这一股iPhone热的冲击，软银的市场占有率大幅提升，而NTT DOCOMO和KDDI的业绩一度受到了较大影响，其新增用户的市场份额被软银抢走许多。三大运营商的命运随之发生了巨大的变化，NTT DOCOMO和KDDI开始转型。

NTT DOCOMO和KDDI加大了Android定制智能手机的销售力度——这些手机的定制程度要远远超过世界上任何一个国家的运营商。例如NTT DOCOMO的智能手机里面普遍加入了手机钱包、手机电视等硬件功能，而iPhone缺乏这些功能。而KDDI则在其定制的Android智能手机中加入了SmartPass套餐服务这样独特的功能。

同时，智能手机的普及让运营商面临着“管道化”的威胁。日本的运营商目前对销售智能手机仍然有非常高的热情，日本是移动通信的成熟市场，语音市场早已饱和，因此运营商相信智能手机能有效拉动用户使用移动流量，从而拉动运营商的收入。

当年日本i-mode业务的创始人榎启一指出，运营商避免管道化的方式就是向周边业务发展。

从2010年开始，日本最大的运营商NTT DOCOMO开始向电信以外的金融及结算业务、多媒体业务、商业服务、医疗与健康服务、物联网、集成与平台化业务、环保服务、安全安保服务这八大领域去扩张，未来运营商已经越来越不像是一家单纯的移动通信企业。

几年下来，NTT DOCOMO这八大新业务的收入占比已经超过了10%。NTT DOCOMO希望，到2015年这些新业务的收入能够达到1万亿日元。在主营业务日益饱和的时候，NTT DOCOMO希望这八大业务板

块能够继续拉动其收入增长。

NTT DOCOMO的这种业务扩张，很像中国电信近期提出的“去电信化”思路，即通过电信主营业务的优势向周边产业扩张，以减少管道化带来的威胁。

iPhone在日本的热销对日本手机厂商的打击也是致命的——因为在他们最后一块赖以生存的市场，也有了强大的外来入侵者。

以NEC为例，这家公司曾是全球最大的IT和电信公司之一，在经历了两年的亏损和股票价值在10年时间里下滑了90%以上的局面以后，这家公司正在出售旗下的手机销售部门，并裁减1万个移动相关工作岗位。分析师指出，NEC再也无力与苹果和三星展开竞争。

在功能手机时代，日本曾经诞生了一大批如Index、CAmobile、CIBIRD、Klab这样的SP公司，在智能手机大潮来袭后，大部分公司的日子开始变得难过。

这些SP公司过去依附于运营商并有着很稳定的收入。现在，许多日本SP公司开始巨亏，另有更多的公司开始转型做智能手机上的游戏，例如日本最大的移动广告公司D2C，现在开始大幅度转型做游戏。

但经过转型期的阵痛之后，由于产业基础较好，日本的移动互联网最近又显现出惊人的爆发力。在手机游戏、手机社交等许多方面，日本的发展都远远快于其他国家，涌现出了一批如GREE、DeNA这样的强大移动互联网公司。

在2012年全世界收入最高的15家手机游戏公司中，有4家来自日本。从2012年年底开始，日本超过美国成为Google Play收入排行第一的

国家。Google Play在日本收入的88%都来自游戏。

而这其中表现最好的是来自日本的GungHo公司，这家公司成为Google Play中最大的运营商。GungHo凭借《智龙迷城》（Puzzle & Dragons）等手机游戏，市值一举超过100亿美元，成为世界上最赚钱的手机游戏公司之一。

此外，有着“日本版微信”之称的Line也在日本发展迅猛，截至2013年7月，其用户已经突破2亿，并且比微信更早地开始商业化，并取得了很好的成绩。

2013年第一季度，Line的营业收入达到了58.2亿日元（约合5890万美元），比2012年第四季度增长92%，其中80%来自于日本市场。Line现在的主要收入来自游戏和应用内的表情收费。

日本在移动互联网上的成就证明，良好的产业基础是至关重要的。尤其是，日本的运营商对于日本移动互联网的发展打下了非常坚实的基础，担负起了其在产业上的责任。

日本移动互联网发展良好，和日本运营商普遍采用的“双平面套餐”密不可分。这种计费方式让用户可以安心使用移动互联网流量，大大促进了日本移动互联网的发展。

在3G业务发展早期，日本运营商按照用户实际使用流量的多少收费，或者采用包月流量不封顶使用套餐，但流量不封顶套餐价格昂贵（每月价格约为4000多日元，合200元多人民币），这导致许多用户既不愿加入高额的套餐，也不敢放开使用移动流量，在某种程度上会限制日本移动互联网的发展。

此后，KDDI率先推出了“双平面计费套餐”。所谓“双平面”，就是设一个门槛很低的每月流量最低消费（约合人民币70元左右），再设一个最高消费（约合人民币300元左右），用户在最低消费和最高消费之间的资费，按照实际使用量收取，而不管用户如何使用流量，收费都不会超过最高消费。

这样的资费设置大大促进了日本用户使用移动流量的热情，使得人们敢放开使用移动互联网的各种服务。此后，日本其他运营商也跟进采用了双平面计费的方式。

相比之下，中国运营商的流量资费目前显得很昂贵。中国运营商的包月套餐通常限制当月的最大使用流量（比如1GB），超出的流量部分收费非常昂贵，因此许多移动互联网公司反映，到了月底的时候都是用户活跃度猛降的时候，因为用户那时候都不敢使用流量。

日本移动通信网络的质量很好，这也是日本移动互联网爆发的原因。从2010年开始，日本的三大运营商开始大规模普及4G网络。

NTT DOCOMO的4G用户到2012年年初就已经突破了1000万，由于4G套餐的价格和3G套餐价格接近，因此大批日本人在换新手机的时候都选择4G网络。除此之外，KDDI和软银的4G用户数也大幅增长。

4G的普及对于日本移动互联网的创业公司来说是重大利好。例如Line赖以起家的网络电话功能，在4G条件下才会比较稳定。此外，日本最赚钱的手机游戏——卡牌游戏，也对网络要求很高。

在运营商主导的功能手机移动互联网时代，日本用户积累起了良好的付费习惯，人们愿意为移动互联网的内容付费，这为日本移动互联网新一轮爆发积累了良好基础。

除此之外，来自日本移动互联网界的资本也让世界感到震惊。2012年10月，软银宣布斥资200亿美元收购美国第三大运营商Sprint，一时间震惊业界。

此外，日本的移动互联网界近年来在全球有多次大手笔，例如软银斥资2亿美元投资移动广告公司inMobi，DeNA斥资4亿美元收购美国游戏公司NGmoco，GREE斥资1亿美元收购社交游戏平台OpenFeint。目前，来自日本的移动互联网产业资本也正在中国市场上寻求并购机会。

作为世界上最成熟的移动互联网市场，日本过去多年的探索实际上为中国提供了很重要的借鉴，比如手机钱包、移动广告、O2O（Online to Offline，即从线上到线下）、移动医疗这些还在中国探索的移动互联网新生事物，其实早就在日本运营多年。

以O2O行业为例，O2O越往下发展就越需要整个社会成熟度作基础。日本高度成熟的社会商业环境为其O2O的发展打下了良好基础。日本整个国家收入差距很小，从最北边的北海道到最南边的冲绳，人们的生活水平相差无几。

此外，日本商家的集中度高，例如日本的7-11、全家、罗森等连锁便利店已经牢牢占据了人们生活的中心。一些日本风投人士指出，移动互联网越往下发展，就越需要社会商业环境的成熟度作为配合，因此，日本很可能成为全球移动互联网新一轮的试验田，有望率先诞生出一些创新的商业模式来。例如，在日本率先普及NFC之后，许多商家推出了基于NFC的服务，雅虎日本在东京的银座推出的NFC签到服务，用户在银座的许多较偏僻的小店用手机NFC签到达到一定次数后，就可以兑换一些奖品，此举可以有效地为一些位置较偏的店铺带去生意。

在过去多年中，日本探索出了多种适合本国国民需求的移动互联网服务，例如地震报警、老年人手机、儿童手机、手机智能交通规划、移动医疗，其在移动互联网改造传统行业方面的实践要远远走在其他国家前面。

第一章 **NTT DOCOMO：**始于电信，终于**“**去电信化**”**

引子

日本第一大移动运营商NTT DOCOMO曾经是功能手机时代全球移动互联网的标杆，但在iPhone为代表的智能手机冲击下，一度处于转型的阵痛中。如今，NTT DOCOMO已经开始由电信向金融、物联网、移动医疗等周边产业发展。始于电信，而最终“去电信化”，这是全球所有运营商最终的宿命吗？

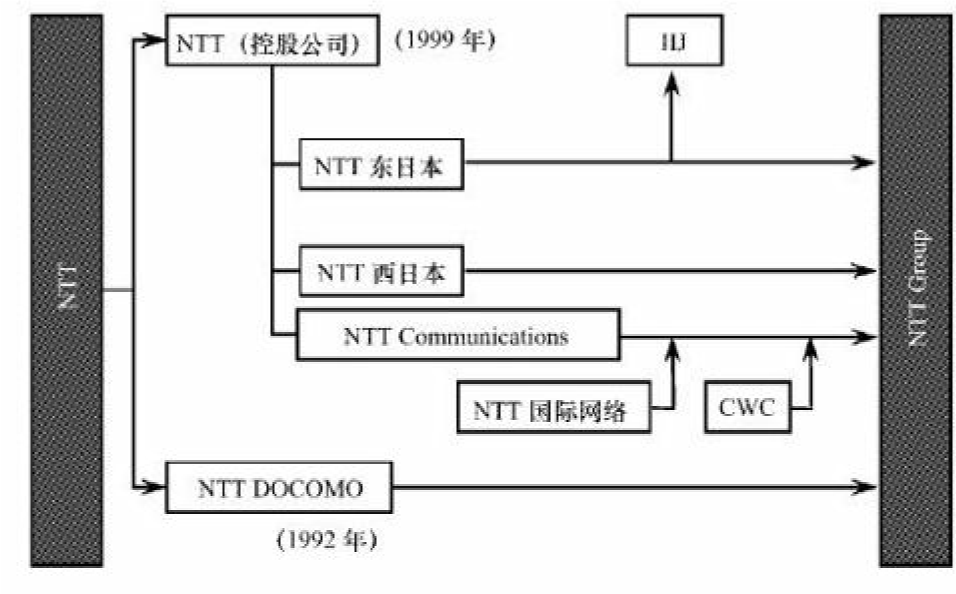
NTT DOCOMO 公司简介



NTT DOCOMO 公司简介

公司名称	NTT DOCOMO
创立时间	1991年
主营业务	移动通信
员工数	23,289人
总部所在地	东京
注册资金	9,496亿7,950万日元
营业额（2012年）	44,700亿日元
用户数（2012年）	6,173万
上市时间	1998年
上市地	东京证券交易所
主页地址	http://www.nttdocomo.co.jp
主要出资方	日本电信电话株式会社(63.32%)

NTT DOCOMO 组织变迁图



在东京市区驱车，你的眼睛总是逃不掉NTT　DOCOMO那显眼的鲜红色店面招牌，从东京最繁华的银座、秋叶原，一直到东京郊区偏僻的城乡结合部，NTT DOCOMO的影子无处不在。



位于某家卖场的NTT DOCOMO营业厅

这家巨无霸公司同时在东京、纽约和伦敦上市，曾经一度是日本的

股王。当时，NTT DOCOMO是世界上如日中天的移动运营商，并成为全球各地运营商争相顶礼膜拜的对象。

这是一个足以影响世界电信行业的庞然大物，在美国，它曾经斥资近100亿美元成为AT&T无线最大的股东，在亚洲，它是印度塔塔通信、香港和记电讯、台湾远传电信等公司的股东。

这家日本第一大运营商在世界移动互联网历史上的地位格外显赫。早在2001年，NTT DOCOMO就在日本运营了全世界第一张商用3G网络。此后，由NTT DOCOMO开创的i-mode移动互联网经营模式更是被全球多个国家的运营商争相效仿——其中最著名的一个“学生”便是中国移动。

可以说，NTT DOCOMO是世界移动互联网第一波高潮的最核心企业，它在近10年来的起落兴衰，是世界移动互联网发展的直接缩影。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录第一章NTT DOCOMO：始于电信，终于“去电信化”此后的研究发现，NTT DOCOMO赖以起家的移动互联网服务模式i-mode，在整个生态体系的搭建上和后来苹果的生态体系有着高度的相似性，即由产业链的强势一方牢牢控制手机终端、服务、平台、内容、销售等主要环节。当时，NTT DOCOMO曾经面临着千载难逢的机遇，将日本当时很先进的i-mode模式推广到全球，但最终由于这套体系的搭建过于复杂，最终其全球推广以失败告终。

在此之后的2007年，苹果推出的iPhone走红全球，苹果以全球通行的手机硬件作为切入口，搭建了一套更加简化的移动互联网生态系统，并在全球取得成功。

当苹果的iPhone像旋风一样席卷全球时，全世界的运营商都向苹果

俯首称臣，接受苹果十分苛刻的条件，并甘愿冒着被“管道化”的危险。

2013年以前，在全世界领先的运营商中，只有两个没有引进iPhone：一个是中国移动，另外一个就是一直以来被中国移动视为“老师”的日本第一大运营商NTT DOCOMO。

长期以来，这种由运营商主导的封闭移动互联网体系曾经在日本很好地运行着。

但自从2008年iPhone被引入日本之后，情况发生了巨大的改变。日本年轻人对iPhone的喜爱超出人们的想象，以NTT　DOCOMO为代表的运营商的封闭体系受到巨大冲击。

NTT DOCOMO展开了激烈的反击，依靠对Android系统的深层次定制，这家公司在手机钱包、手机语音助手、手机电视、移动医疗、手机电子商务等业务上做了长远的布局。

在我们多次赴日本考察，并与NTT　DOCOMO的多位高管交流后，发现这家日本巨无霸运营商，已经不再把自己看作是一家单纯的通信网络运营商了。

始于电信，而最终“去电信化”，这是全球所有运营商最终的宿命吗？

NTT DOCOMO的历史

NTT　DOCOMO的历史并不长，但是它的母公司日本NTT（Nippon Telegraph & Telephone）公司，却充满传奇色彩。

2012年美国《财富》杂志公布的世界500强排行中，NTT排名第29位，并且超过AT&T、Verizon和中国移动成为世界最大的电信运营商，其2011财年营收达到1330亿美元。②（②　　《财富》杂志中文网，http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2012-07/09/content_106535.htm。）在全世界所有的IT企业当中，只有韩国的三星电子的营收比它更高。

不过，这种排名已经没有太多的实际意义，如今的NTT公司，只是一家不再经营实际业务的控股公司，它旗下的业务早已分拆成各个独立运营的子公司。

NTT的前身是1952年成立的日本电信电话公社，简称日本电电公社，为日本政府全额出资的特殊国有企业。在NTT尚未改制前，NTT垄断着日本国内的电信业务。另一家日本国企——国际电信电话株式会社（KDD），垄断着日本的国际电信业务，这家企业后来发展成了今天的日本第二大运营商KDDI。

日本全国性的电信网络始建于明治维新时期。在1869年明治维新刚刚开始时，东京到横滨之间的电报线路就正式开通。1875年横贯日本全国的电信网络开始建成，其建成对于日本政府内部维稳、迅速调集部队和物资解决“西南事变”等起到了重要作用。

当时日本政府建设电信网络的主要考虑是防止欧美列强的电信公司

进入日本，其主要作用是军事和治安维稳目的，后逐步开始增加民用功能。

在第二次世界大战中，日本的电信网络遭到严重的损毁。战争结束后驻日美军抢先修建了军用电话设施。1950年，东京到首尔之间的有线电话网络修通，并在随后爆发的朝鲜战争中引来了飞速发展。

在这种背景下，1952年日本处于确立高效的经营体制、促进通信设备的完善、通过确保国民的便利性来促进公共福祉这三个目的，日本电信电话公社从日本电气通信省中独立出来，成为一家独特的国有企业。③（③ 田中景：《国企改革之鉴：日本的经验和教训》，中国经济出版社2003年版，第124页。）

电电公社在创办后极大地促进了日本国内电信网络的发展。第二次世界大战之后日本的通信网络非常落后，政府又没有钱来建设。日本政府就想出一招非常“狠”的办法——发行“电电债券”。日本政府颁布多部法令，规定那些拒绝购买“电电债券”的人，电电公社将可以拒绝为其安装电话。这样就没有人敢不认购这种债券，日本国内建设电信网络的资金马上得到解决，使得日本一跃成为世界电信网络先进的国家。

然而作为国企的电电公社的弊端也是非常明显的。电电公社的决策机构，即经营委员会的委员需要经过日本政府任命并经过国会参众两院的同意。进行日常经营的总裁也需要经过政府任命。其预算需要经过日本内阁会议批准、国会表决通过。价格原则上由国会表决决定。

可以看到，电电公社的经营权力非常有限，处处受制于政府及日本的政治。

与此同时，作为国企的电电公社的经营效率非常低下。员工拿着相

对稳定而固定的薪水，人们的劳动积极性不高，机构臃肿、人浮于事的现象很明显。这种国企弊端阻碍了NTT的发展。

1982年，自民党籍的中曾根康弘就任日本首相后，开始大力推行公营事业民营化，而攸关社会民生产业的电电公社，以及日本国有铁道（现为JR）、日本专卖公社（现为JT）三大公营机构，被列为民营化的首要目标。

日本政府提出的改革方式是将电电公社逐步分拆，成为国有拥有股份的特殊公司，并一一股票上市。

1984年，日本政府甚至为这次改革单独颁布了一项法律，名为《日本电信电话株式会社法》（也称NTT法）。根据这项法律，1985年的4月1日，日本电电公社被改组为“日本电信电话株式会社”（即NTT）。在改革之后，NTT的经营体制和之前的电电公社时期发生了巨大变化，其经营自主权大大提升，预算不再需要经过国会批准，日本的电信运营逐步向民间开放，大批民营企业开始进入电信领域，使得竞争开始加剧。

1987年2月，NTT的股票上市，当时正逢日本泡沫经济的顶峰，NTT的股票才于东京股市上市两个月，就冲破318万日元的新纪录。

不过，NTT由垄断带来的巨额收益还是引起了日本各派政治人物的注意，使得NTT面临分家的命运。于是，NTT不得不在1991年先把移动电话业务独立分拆出来成立NTT DOCOMO，再陆续把其他业务分拆为独立公司来解决。在1997年，NTT将其核心的固网业务划分为东日本（包括关东地方、东北地方及北海道）和西日本（NTT东日本以外的区域）两大区域，并各成立一家子公司经营。这几次的分割业务，使得现

在的NTT已逐渐转变为一家控股公司。

在这种背景下，日后雄霸日本电信市场的移动运营商NTT DOCOMO就此诞生。DOCOMO是英文“DO Communications Over Mobile Network”（中文译为“电信沟通无界限”）的首字母缩写，日语里的DOCOMO则带有“无所不在”的意思。

当时，由于其母公司NTT的长期垄断，公司员工的思想相当呆板，许多NTT员工都不愿意到新成立的NTT DOCOMO去上班。因此，当时的NTT DOCOMO领导人决心和之前NTT的传统彻底决裂，从社会上招聘了大批新员工，并在业务上大量创新。

NTT DOCOMO从NTT分离出来后，陆续发展成为NTT旗下最强大的子公司。至今，NTT依然持有NTT DOCOMO超过60%的股份。

在20世纪90年代初，移动通信还远远不如现在那么发达，NTT DOCOMO起初主要以寻呼机、汽车电话、船舶电话为主要业务。

1998年10月，NTT DOCOMO于东京证券交易所第1部上市，证券代码为9437，此后，NTT DOCOMO又分别在伦敦和纽约上市，证券代码分别为NDCM和DCM。

让NTT DOCOMO真正闻名全球的是其于2001年率先在全球推出的第一种基于W-CDMA的3G移动服务，这极大地提升了日本移动通信的整体面貌，为NTT DOCOMO品牌赢得了全球赞誉。

截至2013年5月，NTT DOCOMO共有约6163万用户，在日本国内手机市场约有46.4%的市场占有率，是日本最大的移动运营商。④（④ 一般社团法人电气通信事业者协会（Telecommunications Carriers

Association,TCA)会在每月公布一系列数据，其中包括每月各运营商的市场占有率（该运营商签约数/日本全国手机签约数）、每月手机用户统计数（手机数/日本总人数）等。）

成立之初，NTT DOCOMO陆续推出的系统包括PHS、MOVA、FOMA和 paging与satellite、Xi六种，运行在2G、3G和3.9G网络的不同频段。PHS业务和2G业务MOVA已分别于2008年1月7日、2012年3月31日停止服务。从2010年12月24日起，NTT DOCOMO开始提供基于LTE方式的移动通信服务Xi。目前NTT DOCOMO的主营业务是以FOMA（3G）为主，并在未来一段时间呈现3G/3.9G业务并存的状态。

在日本，NTT DOCOMO是通信品质高质量的象征，在日本几大运营商的网络中，NTT DOCOMO被认为是通信质量最稳定的。但相应的，NTT DOCOMO的服务和手机的价格也偏贵。

NTT DOCOMO靠i-mode称雄世界

NTT DOCOMO的辉煌顶峰在21世纪初到来，曾在2003年前往NTT DOCOMO参观的现任大众点评副总裁龙伟曾经回忆道，那时的NTT DOCOMO如日中天，每天接待着全世界各地的参观者，人们就像朝圣一样到这里来参观，其盛况就像今天人们蜂拥前往苹果总部参观一样。

1999年2月，NTT DOCOMO推出了后来影响全球移动互联网的i-mode服务模式。正是这项业务，使得日本移动互联网发展到顶峰，并成为全世界争相顶礼膜拜的对象。在鼎盛时期，i-mode的用户数甚至超过了美国在线（AOL），被欧美各大媒体争相报道。

在i-mode推出后，NTT DOCOMO的市值曾在一年之内由不到160亿美元蹿升到4000亿美元，一跃成为日本资本市场的股王。⑤（⑤ 《会社四季报1999、2000年》，东洋经济新闻社，2000年2月末时点， NTT DOCOMO市值42.4兆日元。）

当时，由于NTT DOCOMO的母公司NTT的垄断导致日本国内用PC上网的费用很高，这使得手机上网市场存在巨大空间，也为日本“先有移动互联网，再有互联网”的独特发展路径埋下伏笔。

在i-mode诞生的时代，人们对手机的定义还是简单的打电话、发短信功能，手机完全被定义为一种通信工具。

而i-mode的意义正是在于彻底改变了手机的单一功能，手机从此拥有可以收发邮件、查询天气、查看新闻资讯、转账查询、订火车票和机票等多项功能。

要知道，这是在2000年左右，那时苹果公司的CEO乔布斯还刚刚回到公司不久，苹果还在经营iPod这个“小玩意儿”，谷歌公司刚刚从KPCB和红杉拿到融资。世界其他地区的用户首次开始改变对移动互联网的看法，是在许多年以后。而在日本，世界移动互联网的第一次大的浪潮，就此到来。

所谓的i-mode，简而言之就是让用户能够在手机中享受各种丰富的手机上网服务，包括收发邮件、收看新闻资讯、接受气象信息、转账查询、订火车票机票服务、网上购物等，这些服务以手机上网数据流量结算，价格较低。

这些服务最早在日本的城市上班族中受到欢迎，并大获成功。i-mode推出后仅仅6个月，就达到了100万用户。两个月后，用户达到200万，再过两个月，用户达到300万。⑥（⑥　《iモードが変えたもの》（i模式改变了），DOCOMO的官方报告，http://www.nttDOCOMO.co.jp/binary/pdfinfonews_release/report/040220.pdf，2004年2月。）在1999年，能用手机来上网和收发电子邮件，这是何等新潮的事物，其受追捧程度可见一斑。

当时美国《商业周刊》在一篇报道中曾提到：“时下的日本少女出门时，有三样配置一定不能少。一个是六寸高的矮子乐高跟鞋，一个是让头发变色的喷发剂，另一个则是‘i-mode’手机。”

NTT DOCOMO当时的社长立川敬二（Keiji Tachikawa）是i-mode的重要催生者。他曾说i-mode成功的原因主要是使用封包交换（packet switch）传输技术。采用这种技术上网价格非常低廉，且速度比Wap更快。

当时，NTT DOCOMO推出的所有i-mode手机都会有一个“i-mode”按键，用户只要一按这个按键就可以进入i-mode服务，这时手机会开启上网浏览的菜单，用户可以选择他们想要浏览的网页，例如新闻、购物等，用户也可以自行输入网址上网。

而i-mode三人小组榎启一（Keiichi Enoki）、松永真理（Mari Matsunaga）与夏野刚（Takeshi Natsuno）则为i-mode带进了丰富的信息内容与互惠的商业合作模式。

其中松永真理被称为“i-mode之母”，她也被《福布斯》杂志评为亚洲最佳商业女性。松永真理在谈到i-mode 成功的原因时提到，当时NTT DOCOMO借鉴了日本的回转寿司理论，即用户可以像选择回转寿司一样自由、便利地在i-mode中选择服务，同时这种服务又是小额的。

对于一些业务发展好的服务提供商，NTT DOCOMO采取注资的形式予以扶持。其他第三方公司要想成为i-mode的服务提供商，其内容必须经过严格的审核。

当时日本人用i-mode最大的功能是用手机收发邮件，这项服务被称为“i-mail”，每位i-mode用户都会有一个特定的手机邮件地址用来收发邮件，具体来说就是手机号码@DOCOMO.ne.jp。每50字仅收取0.9～1.5日元。有82.4%的日本人是因为i-mode有便利的邮件收发功能而选择这项服务的。

此后，由于有不良公司大量发送垃圾邮件，加上接收邮件需要向收信人收取费用，成为重大的社会问题。因此，2001年7月开始，NTT DOCOMO开始了一系列垃圾邮件对策。用户也可以自行组合邮件地址，并且可以拒收垃圾邮件。

同时，面对竞争的激化，从2001年8月开始，NTT DOCOMO针对每月流量在50kb以下的用户免收流量费。2008年6月开始，i-mode的基本使用费调整为与其他公司相同的每月315日元。这种低廉的套餐极大地刺激了日本国内移动互联网的发展。

i-mode推出时，只有65家合作网站，此后有成千上万家网站加入了这一体系，包括银行、气象、股票、电话簿、餐饮指南、娱乐消费、行动购物、订票服务、电玩游戏……

有了丰富内容，再加上收费低廉的吸引力，i-mode简直如虎添翼。i-mode的收费方式分为基本费、数据传输费及增值服务费用。基本费315日元，数据传输费是依传送数据量多少来计算的，每传送一个128位的封包，收取0.3日元，增值服务费则视不同服务而有不同的费用。

一直到2003年之前，NTT DOCOMO一直保持着非常惊人的增长。

在2006年1月，i-mode甚至获得了吉尼斯世界纪录的认证，被认定为是世界上最大的无线互联网网络（登录者数45，687，117人）⑦（⑦来自DOCOMO的官方报告，2006年11月。），就此，日本被认为是世界上移动互联网发展最先进的国家，并在一些主要指标上被认为领先世界5～8年。

在苹果的App Store模式出现之前，i-mode被认为是最能够激发产业链各方积极性的一种移动互联网发展模式。运营商将收取的服务费和服务提供商（SP）进行分成，使得各行各业纷纷愿意与运营商合作推出相关服务，手机音乐、手机阅读、手机游戏、手机新闻、手机购物、手机银行等业务空前繁荣。

这种运营商代收费的模式最后运营商大约可以分走9%的收入，服

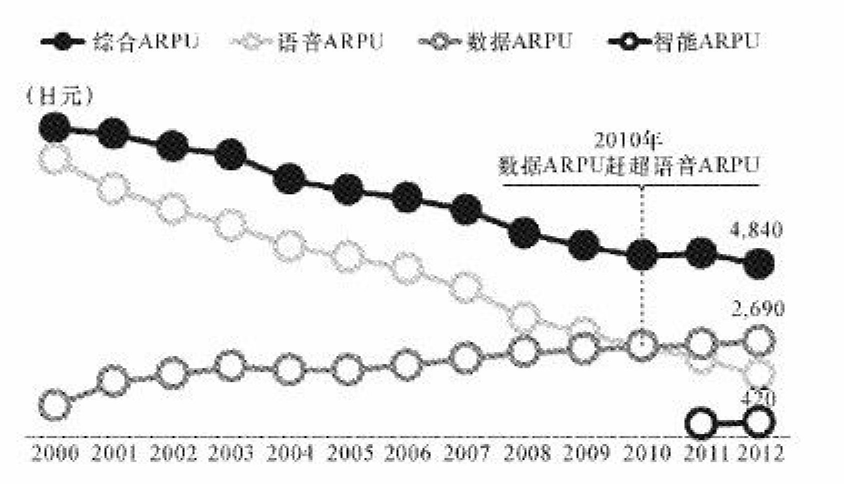
务提供商（SP）获得约91%的收入，这极大地激发了SP们的积极性。

例如日本航空公司和NTT DOCOMO合作，为日本旅客推出了便利的手机服务，包括机票预订与取消、航班动态查询，极大地方便了旅客的出行。而CAPCOM、SEGA等知名游戏公司则在i-mode上面推出了丰富多彩的手机游戏，日本的各大媒体纷纷与NTT DOCOMO合作推出手机新闻服务。

丰富的内容无论是给运营商，还是给服务提供商，都带来了丰富的收益。这使得NTT DOCOMO开始打破传统的运营商严重依赖电话语音业务的局面。

在i-mode推出之后，NTT DOCOMO的数据业务收入开始大幅增长，这大大提升了NTT DOCOMO用户的ARPU（每用户平均收入）值。

由NTT DOCOMO近10年的ARPU值变化可以很清楚地看出，其语音ARPU收入一直在快速下降，2002年时NTT DOCOMO用户的语音ARPU值高达6370日元，而到了2011年时，就快速下降为2200日元。而其数据业务的ARPU值，则由2002年的1750日元，上涨到2011年的2670日元，已经超过其语音收入。⑧（⑧ 来自NTT DOCOMO历年年报。）



2000—2012年度NTT DOCOMO ARPU的推移趋势

日本市场是高度成熟的移动通信市场，这说明在成熟移动通信市场，运营商的语音业务收入势必大幅降低，依靠数据收入是大势所趋。

此外，NTT　DOCOMO成功的手机定制策略也对i-mode的成功功不可没，NTT　DOCOMO对手机销售进行大力度的补贴，使得消费者可以以很便宜的价格拥有一款定制手机，这些定制手机中预置了强大的i-mode功能，在很大程度上推动了其发展。

日本最经典的手机当属翻盖手机。这种手机同时具有大屏幕和实体键盘，既兼顾了人们上网、看手机电视等需求，又照顾了人们发短信、发手机邮件的需要。

在日本，特别讲究不能在打电话的时候吵到别人，因此有电话要么找个没人的地方说，要么尽量小点声，当着大家的面大声打电话被认为是一种不礼貌的行为。而翻盖手机打开后，麦克可以离嘴很近，能够比较轻松地让对方听清楚，同时又不太打扰周围的人。

由于日本手机用户的ARPU值较高，一般运营商出售手机6个月后就

能够收回对用户的补贴。

值得一提的是，NTT DOCOMO于2004年开始推出的包月套餐模式，再次推动i-mode迎来新一轮的发展。

NTT DOCOMO于2004年6月推出了针对i-mode用户的Flat Rate套餐，3G用户只需要花费3900日元就可以无限制使用i-mode服务。

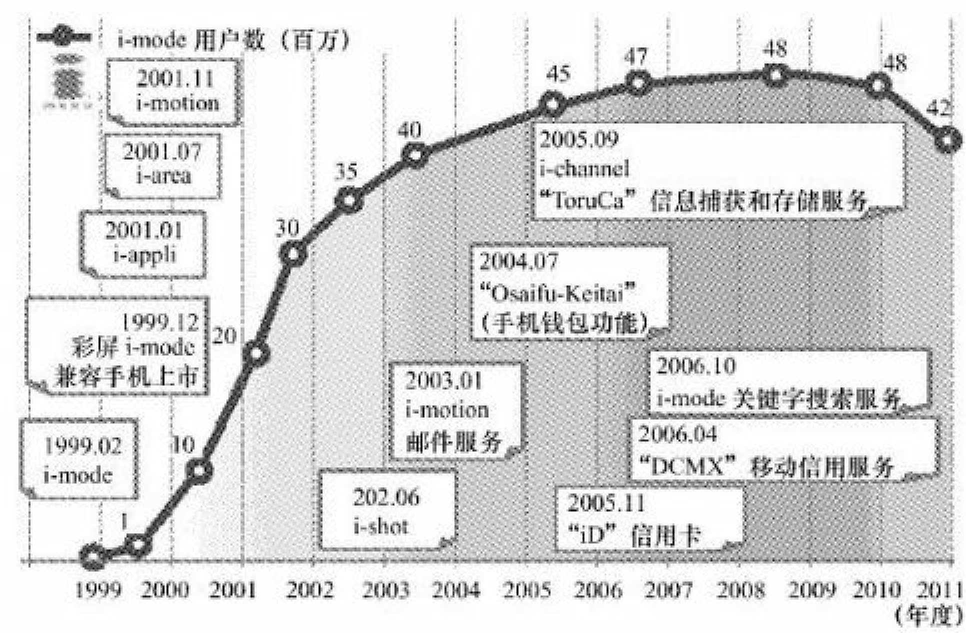
需要指出的是，i-mode之所以在日本取得成功，与日本发达的经济水平有很大关系，日本人收入水平较高，愿意为内容付费。此外，日本年轻人追逐时髦的需求是其成功的另一大原因。而且，日本人对公共交通的依赖远远高于美国人——大部分日本人是乘坐地铁和公交上班，而在美国，更多的人选择开车出行，而上下班途中正是日本移动互联网最常见的使用场景。

可以说，NTT DOCOMO为全世界通信产业作出了重要贡献，因为在此前的传统电信思维中，运营商的盈利模式是简单的修建基站。

NTT DOCOMO的研发实力非常强。NTT DOCOMO拥有超过1000人的研发团队，其每年在研发上投入的金额超过1000亿日元。

当时，西方主流的移动互联网模式是Wap模式。相比起Wap，i-mode有许多自己的优势：首先，i-mode采用的HTML语言很容易学习，人们可以很轻松地自己发布一个i-mode页面。其次，i-mode在日本的资费远远比当时欧美的Wap上网便宜，这大大促进了i-mode的普及。

i-mode和此前国际主流的移动互联网格式Wap并不兼容，因此它是一个封闭的体系。和Wap采用的手机拨号上网相比，i-mode更像是专线上网，用户手机一开机就永远在线。



2000—2012年度i-mode业务及用户发展推移

NTT DOCOMO的海外扩张

在日本国内获得空前成功之后，NTT DOCOMO开始大举向海外扩张。当时财大气粗的NTT DOCOMO开始了世界电信史上罕见的对外扩张历程，并先后投入了数百亿美金。

在i-mode鼎盛时期，NTT DOCOMO曾经在包括美国、英国、德国、法国、意大利、澳大利亚、西班牙等几十个国家和中国台湾地区展开服务。假设这些投资都获得成功，则可以说今天全球电信领域的半壁江山都将由日本人控制。

然而，橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。NTT DOCOMO在海外的扩张，一开始就遭遇了水土不服的问题。

在2007年苹果公司推出iPhone之前，i-mode一直被认为是世界上移动互联网最先进的样本，在美国和欧洲人还习惯把手机看成是打电话发短信的工具时，日本人早已经在手机上收发电子邮件、查询股价、查询天气、预订餐馆了。

在21世纪初的几年，NTT DOCOMO成为全球运营商争相学习的榜样，NTT DOCOMO也试图向美国、欧洲和亚洲的许多国家输出这种商业模式，但总体来说其海外扩张并不成功。

起初，NTT DOCOMO尝试用资本并购的方式来在海外推广其i-mode业务。

2000年年底，NTT DOCOMO向美国著名运营商AT&T无线公司投资了98亿美元，以获得该公司16%的股份。两家公司准备一起在美国推

广以i-mode为中心的移动多媒体服务，以及建立采用W-CDMA制式的下一代移动通信系统。

在亚洲，NTT DOCOMO投入巨资持有了香港和记电讯公司24.1%股份，持有台湾远传电信公司4.7%股份，持有菲律宾运营商Long Distance Telephone 14.1%股份。

在欧洲，NTT DOCOMO先后和英国、法国、西班牙、意大利、希腊、荷兰等国的运营商展开合作，在当地推出i-mode服务。

为提升其在海外的影响力，NTT DOCOMO先后在伦敦和纽约的股票市场上市。

当NTT DOCOMO开始在海外扩张时，就有许多分析人士指出其成功的可能性不大，因为NTT DOCOMO在日本国内处于垄断地位，面临的竞争很小，而其在海外找的运营商合作伙伴往往都是当地第二梯队的运营商，有的甚至是新成立的运营商，连一个客户都没有。欧洲的分析师将NTT DOCOMO在海外业务的扩张形容为“皇帝的新衣”。⑨（⑨ i-mode slow to catch Europe's fancy : Battling for hearts, minds and thumbs，纽约时报，2003年5月26日。）

i-mode在日本崛起的一大应用是其可以方便地在手机上发送电子邮件。但是在欧洲，人们已经习惯使用短信，i-mode试图推销说，其用邮件能发送更长一点的内容，但是这是否能成为一个足够的卖点，是值得怀疑的。

英国电信运营商O2在欧洲的通信主管大卫·尼古拉斯认为移动运营商决定在英国抛弃i-mode是因为带有i-mode软件的手机产能不足。⑩（⑩ Forerunner of mobile Internet, i-mode is fading in Europe，纽约时

报，2007年7月17日。）

尼古拉斯还说2007年时在英国O2只能提供12种带有i-mode服务的手机，但是可以提供超过240种带有传统联网方式的手机。诺基亚和索爱这样的手机生产商不想大规模地生产带有i-mode功能的手机。

尼古拉斯认为i-mode最大的败笔在于它是一个封闭的系统，这样的系统要求用户保留i-mode的软件，还强制要求内容提供商在设计互联网数据和游戏时遵循它死板的规则。这在消费者、运营商和手机游戏及内容提供商都不受欢迎。11（11 Forerunner of mobile Internet, i-mode is fading in Europe，纽约时报，2007年7月17日。）

截止到2007年，在日本以外的17个运营商的i-mode用户加起来还不到800万——而在日本一个国家i-mode用户就超过了5000万。由于用户数量实在太少，许多国家的运营商都于前几年开始停止i-mode服务。

曾经在NTT DOCOMO负责过海外业务推广的野村综研资深通信专家浅原宏树指出，i-mode之所以在日本成功，很大程度上是因为日本具有比较独特的商业环境，其中非常重要的一点是，运营商高度掌控包括手机硬件在内的整条产业链。

“当时所有NTT DOCOMO的手机上都有i-mode的按键，一键就可以进入i-mode服务。运营商在硬件上对其有支持，是它很重要的一个因素。”浅原宏树表示。

从产业链上来说，i-mode要推广，最底层是i-mode的商品，然后是网络，再往上面一层是平台，再往上面一层是服务，再往上面是内容，再往上面是销售……在商品层面，NTT DOCOMO通过自己定制的手机来推动i-mode服务的发展；在网络层面，NTT DOCOMO牢牢掌控着自

己的通信网络；在平台层面，NTT　DOCOMO投资打造了统一的技术平台；在服务上，也是由NTT　DOCOMO直接面对消费者；在内容上，大批内容开发商（CP）愿意在i-mode的体系下开发；在销售层面，NTT DOCOMO也牢牢控制着手机和服务产品的销售，通过给代理商丰厚的佣金，激发代理商销售i-mode相关产品的积极性。

可以看到，在日本国内，NTT　DOCOMO对商品、网络、平台、服务、内容、销售都进行着非常好的掌控。

反观苹果的成功，除了网络是和各国的运营商合作的，苹果同样对商品、平台、服务、内容、销售全部控制，其成功和i-mode几乎是一模一样的，这似乎证明一个用户体验良好的移动互联网生态体系要成功，必须要有产业链的强势一方对整条产业链进行有效控制。

但是到了海外，i-mode不再能够对产业链进行有效控制。浅原宏树举例谈到，NTT　DOCOMO当时在海外投资的运营商是采取股权投资的方式，没有全资收购或者控股，因此对海外运营商的控制力度有限。

这样造成与海外的手机厂商、海外SP的合作都不如日本紧密，对整条产业链的控制力度小了很多。

“还有一个很重要的因素，NTT DOCOMO在海外国家的合作方，都不是那个国家的第一大运营商，一般都是排名第二、第三的运营商。”浅原宏树指出。

比如说，它和法国的Bouygues　Télécom合作，虽然这家运营商下面负责i-mode业务的小组很配合，但是这并不代表整个运营商内部都对i-mode高度投入。

此外，在海外市场，支持i-mode的手机终端过少。一位在摩托罗拉工作过的中国现任手机公司CEO指出，当时为i-mode开发过几款手机，感觉非常吃力，首先其技术平台过于复杂，开发起来很累，而且每一批机型的定制数量有限，无法形成规模效益。此外，日本人对手机质量要求非常苛刻，对每一个细节的追求都细致入微，导致手机开发的成本居高不下。这样的状况使得许多手机厂商都不愿意在i-mode手机的开发上投入过多精力，造成了i-mode机型选择较少的情况。

在网络层面，当时在欧洲，还没有很好地普及3G网络。在平台上，NTT　DOCOMO没有很多资金投资海外平台开发。而在增值服务和内容上，当时海外国家的SP和CP没有开发i-mode服务的经验，对i-mode也不够信任。在销售上，当时i-mode的产品在日本以外的市场缺乏好的销售体系。

综合以上，NTT　DOCOMO对于i-mode在日本以外市场的推广始终缺乏有效的控制，整条产业链都存在比较大的问题，最终导致其推广的失败。

在欧洲，i-mode被看作一种过渡的商业模式。人们希望用手机直接接入互联网，就像PC上网的用户体验一样。运营商将用户封锁在一个封闭体系中的模式，被称作“围墙花园”（Wall Garden）。

和日本“先有移动互联网，再有PC互联网”的特殊路径不同的是，世界许多国家的用户都是先接触PC互联网，再接触移动互联网，他们对于手机上网的要求要高得多。

而在以iPhone为代表的新一代大屏幕智能手机出现后，用户用手机接入互联网变得空前方便，运营商“围墙花园”的围墙迅速被推倒。

在2000年左右那一波失败的海外投资结束后，NTT DOCOMO从2008年开始意识到日本社会老龄化给公司的业务开展带来不利影响，从而将更多的精力转向海外市场，并希望将海外业务收入所占的比例提升至10%。

为了获取在全球范围内迅速增长的移动数据业务，在亚太地区，通过扩展平台和增值业务，提供技术基础设施和其他领域来获得被投资公司的业务发展，是NTT DOCOMO在发展中国家寻求市场扩张的主要方式。

典型的案例是NTT DOCOMO投资的印度塔塔公司。2008年11月，NTT DOCOMO与塔塔签署相关协议，以发行新股的方式获得了印度第六大移动电信运营商塔塔20%股权，并从现有股东处获得6%股权，在塔塔中NTT DOCOMO持有26%的股份。在印度，TTSL和TTML稳定成长， 2011年3月用户达到8900万，占据11%的市场份额。并且，随着印度市场的发展，NTT DOCOMO有可能增持印度塔塔公司。12 （12 张培岚：《智能手机注入活力，打造新的发展道路——NTT DOCOMO最新财报及业务分析》，国泰君安研究报告。）

还有就是在成熟市场通过先进的网络架构，在上层业务领域合作，例如在德国投资内容提供商Net Mobile AG。Net Mobile AG是德国上市公司，致力于为年轻人的移动增值服务。在3G到来之际，Net Mobile AG已经向欧洲和中国的绝大部分移动运营商及内容供应商提供了SMS、WAP、Mobile、JAVA、GPRS等服务，今后将继续致力于高速增长的移动领域。

如果我们将i-mode海外推广的失败和苹果的iOS生态体系在海外的成功进行对比研究的话，会发现苹果选择了和i-mode类似的生态系统，

即由产业链强势一方牢牢掌控移动互联网几乎整条产业链，但是为什么i-mode海外失败，苹果大获成功呢？

显而易见的是，苹果以iPhone手机硬件作为切入口，比i-mode通过运营商服务作为切入口进入全球容易得多。

iPhone作为一款强大的手机终端在全球同步流行，也就是美国人、中国人、日本人、欧洲人一时间都用同一款手机，用户体验高度一致。

苹果此后推出的App Store也维持了全球高度统一的用户体验，苹果向开发者发布的软件开发工具SDK在开发上非常容易，使得开发者的开发成本大幅度降低。举例而言，一个来自中国的中小软件开发团队，开发出一款苹果手机软件后可以同步在全球100多个国家的App Store中发布，只需要简单地修改一下语言即可。

相比之下，i-mode的生态体系过于复杂，不管是手机厂商、SP、CP，还是运营商都反映做得很累。其在海外的推广是以比较难以复制的运营商网络作为切入点的，不同国家的运营商体系差别巨大，远远不像苹果以手机硬件切入那样容易。

在规模效益上，i-mode的海外推广也和苹果差距明显。苹果每年只需要发布一款iPhone手机，其开发成本、推广成本、生产成本都大幅降低，而i-mode则很麻烦，在日本用的手机，和在欧洲用的手机，和在亚洲其他地区用的手机，都需要重新开发。

国家/地区	运营商	使用情况
英国、爱尔兰、德国	O2 plc	停止
意大利	WIND	停止
西班牙	Telefonica	停止
荷兰	KPN	停止
希腊、罗马尼亚	COSMOTE	停止
俄罗斯	MTS	停止
澳大利亚	Telstra	停止
中国台湾地区	远传电信	停止
法国	Bouygues Télécom	—
日本	NTT DOCOMO	—

世界上主要运营i-mode服务的国家（地区）和运营商

携号转网的挑战

2006年10月24日，日本国内开始实行携号转网制度——即移动电话用户可以在不改变电话号码的情况下更换运营商。

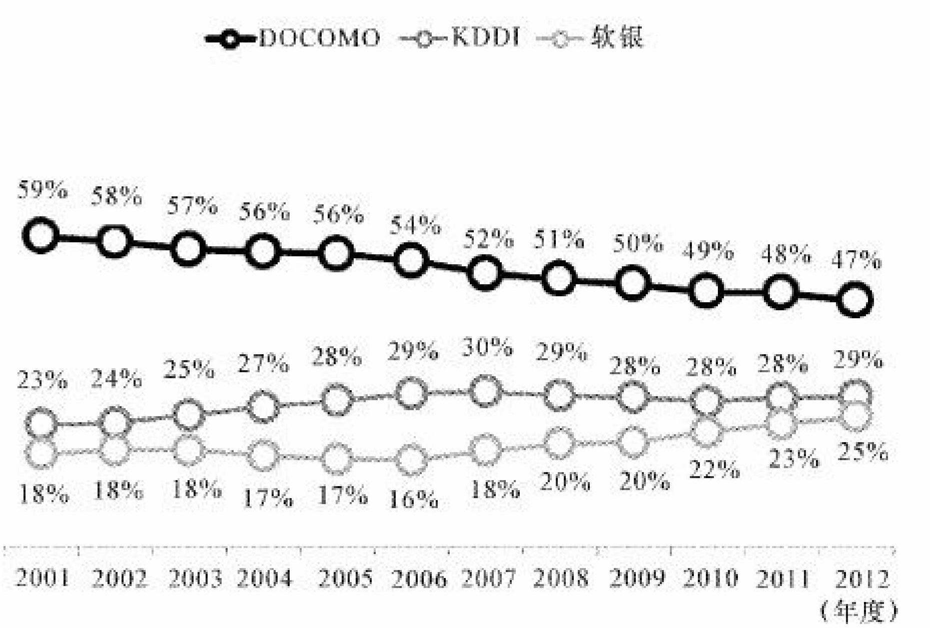
这项规定使得日本人更换运营商变得非常容易，无论NTT DOCOMO还是KDDI、软银的移动用户，只需缴纳2100日元就可以从这家运营商退网，然后免手续费转入另一家运营商。

这项制度的实施使得日本国内移动通信市场的价格战空前激烈起来。在实施携号转网后，软银马上开始大打价格战，推出“0元手机”政策，同时实行了一天内多数时间网内电话互打及发短信免费政策。

一时间，NTT DOCOMO的资费被抨击为暴利。2006年11月，NTT DOCOMO首次出现月度亏损，有近10万用户被竞争对手挖走，新增市场占有率下滑了20%，而KDDI和软银的市场占有率却大幅提升。

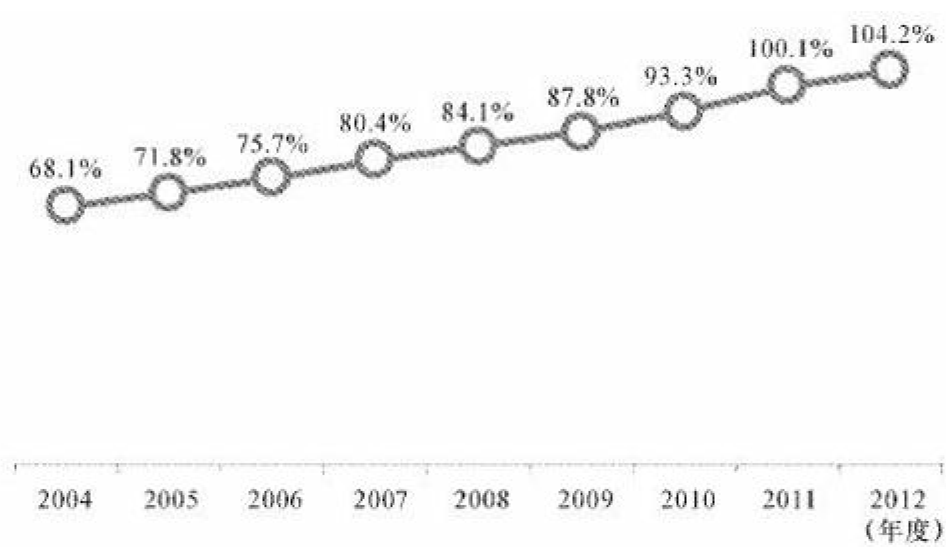
此外，这个时期的NTT DOCOMO还暴露出了3G网络建设滞后、手机款式落后等问题，公司的经营利润下滑较多，一度陷入危机。

在实施携号转网前，NTT DOCOMO的市场占有率达到56%，KDDI为28%，软银只有16%。13（13 一般社团法人电气通信事业者协会于2006年11月对手机用户数统计（月）。）但在携号转网政策开始实施后，NTT DOCOMO感受到了前所未有的威胁。



日本三家通信运营商市场份额推移

除此之外，NTT DOCOMO还面临着日本市场饱和的挑战。截至2010财年，日本手机渗透率已高达94%14（14 一般社团法人电气通信事业者协会于2011年3月底对手机用户数占日本总人口数比例的统计数据。），随着渗透率的提高，NTT DOCOMO的用户近年来发展缓慢，3G 用户趋于饱和，市场份额缓慢下滑。

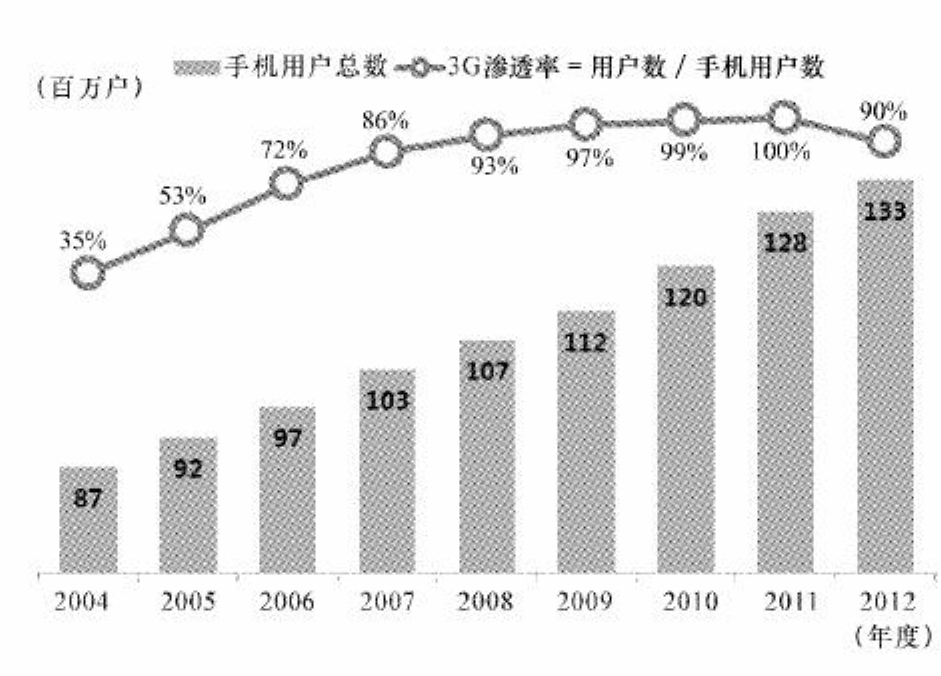


日本整体手机渗透率

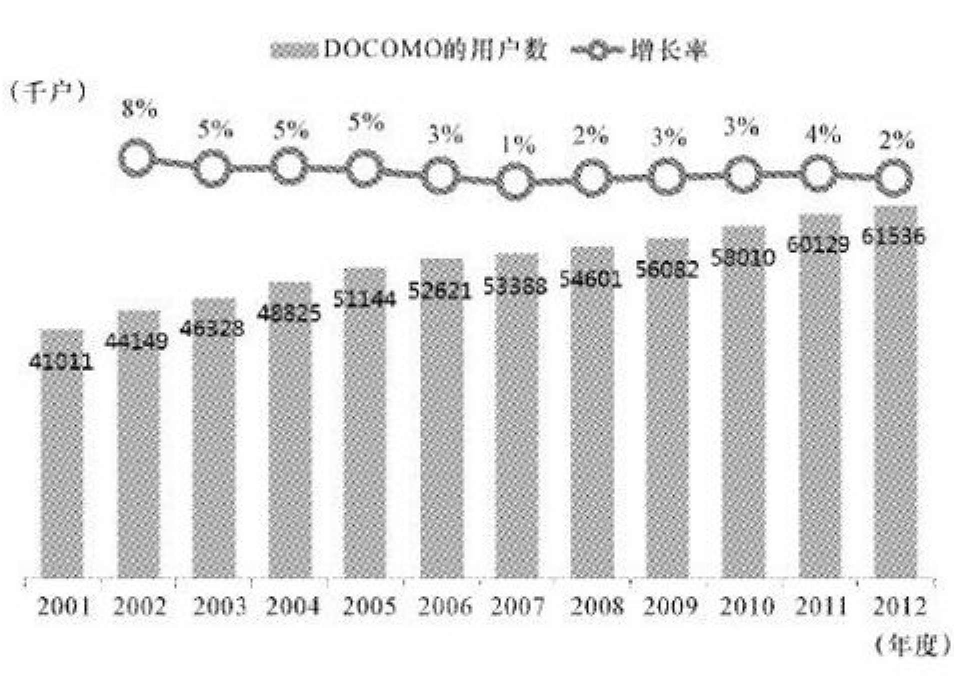
据NTT DOCOMO财报，2008—2010 年NTT DOCOMO用户增速分别为2.3%、2.7%和3.4%，市场份额分别是50.8%、50%和48.5%，截至2012年2月，用户总数为5988万户，占日本移动通信市场份额48.7%，3G 用户占比达到96.5%。

为应对这种挑战，NTT DOCOMO加快了发展4G网络的步伐。

在2010 年年底投入商用的LTE 网络仅发展一年半后，截至2012年12月，其用户数已经突破800万，发展势头良好，是公司未来业务发展重点。Xi用户的发展目标是在2014 财年达到1500 万名，用户占比约25%，未来的用户格局将是3G/3.9G 用户并存的局面。15 （15 出自张培岚：《智能手机注入活力，打造新的发展道路——NTT DOCOMO最新财报及业务分析》，国泰君安研究报告。）



日本3G渗透率



NTT DOCOMO移动用户数推移

苹果冲击波

真正对NTT　DOCOMO造成致命威胁的是2008年在日本上市的苹果iPhone手机。

2007年年初，苹果公司推出了彻底改变全球通信产业的iPhone智能手机，这种手机具有超大触摸屏，操作非常方便，它能够便利地上网、收发电子邮件。此后，苹果公司又推出了和iPhone配套的软件商店App Store，围绕着智能手机打造出一套全新的生态系统。应用开发者们可以非常容易地为iPhone开发应用程序，而消费者们可以很轻松地付费在手机上购买应用。

2008年开始，软银开始正式在日本销售iPhone，起初，日本人对这种时髦的美国手机并不感兴趣。但经过几年的用户教育，iPhone在日本大举攻城略地，到了2012年的时候，iPhone已经成为日本市场名副其实的手机霸主。

根据IDC的统计，2012年iPhone在日本全年整个手机市场上的份额达到了23.3％，第一次夺得冠军。之后分别是富士通18.0％、夏普14.0％、索尼8.4％、京瓷8.0％。

如果只算智能手机，iPhone的份额则高达33.1％，是第二名富士通16.5％的整整两倍，优势极为明显。位列三到五位的分别是夏普12.2％、索尼11.8％、三星9.3％。

2012年下半年，iPhone 5正式开始在日本销售，软银和KDDI两大运营商的iPhone 5广告在日本的大街小巷铺天盖地。

对于日本唯一一家没有销售iPhone的运营商来说，NTT　DOCOMO的压力开始增大。

NTT DOCOMO于2013年1月30日发布了其2012财年前三季度（2012年4—12月）财报（美国会计准则）。销售额为同比增加6.2%至3.3707万亿日元，营业利润为同比减少5.6%至7021亿日元，呈现“增收减益”状态。导致NTT　DOCOMO利润减少的主要原因是NTT　DOCOMO促销费用的大幅上升，以及NTT　DOCOMO云服务等新领域的投资导致最终出现减益。

与此同时，2012年9月起软银和KDDI开始在日本销售iPhone　5后，NTT　DOCOMO的MNP（带号转网）转入超过转出的数量为53.4万人，创下历史最低纪录。

相比之下，日本最早获得iPhone代理权的软银公司市场规模远不及NTT DOCOMO和KDDI，但该公司凭借iPhone大步赶上，连续数月新增用户均居日本首位。自软银2008年7月销售iPhone以来，该公司新增用户已达1000万，而NTT　DOCOMO新增用户只有660万。KDDI随后也获得了iPhone的代理权，NTT　DOCOMO在两个竞争对手的排挤下日子更显艰难。16（16　一般社团法人电气通信事业者协会于2008年7月至2012年5月间对手机用户数（月）的统计。）

在iPhone面世之后，美国的谷歌公司推出了和iPhone功能类似的Android智能手机操作系统，同样大受欢迎。至此，美国的硅谷取代日本一跃成为全球移动互联网发展新的发动机。

相比之下，日本国内手机终端的发展近些年来明显落后于国际市场。许多人会问，日本的电子产业如此发达，日本有索尼、松下、夏

普、东芝、NEC、京瓷等一大批名震世界的消费电子厂商，为什么日本无法造出iPhone这样强大的智能手机呢？

事实上，iPhone中许多先进的零部件还都在日本生产，苹果前CEO乔布斯对日本文化非常热衷，他生前多次前往日本，并很喜欢买回许多日本电子产品在自己的办公室里研究。

在很大程度上，i-mode的封闭体系需要为日本手机的落后负责。

日本的移动互联网市场是由电信运营商主导的。全日本顶级的手机开发人员不在手机制造商工作，而是在电信运营商。由电信运营商制定手机硬件规格、软件规格、应用商城规格（就是i-mode），之后下发给手机制造商生产，并提供给应用开发商开发应用，手机打上自己的品牌，如NTT DOCOMO、KDDI。手机生产后由电信运营商买下，放到自己的渠道上销售。各种广告促销轮番上阵，直到下一款手机推出。

在日本国内，运营商对手机终端的掌控非常厉害。到后来，日本手机厂商逐渐沦为运营商的一个代工部门，这限制了手机厂商的创新能力，最终在智能手机的激烈变革中，日本被后起的美国厂商甩在了后面。

这种模式在欧美没有发生，主因是手机厂商规模很大，例如诺基亚、摩托罗拉，这些都是世界级的手机厂商，它们不只在一个市场卖手机，而是具有足够的和运营商叫板的实力，手机生产商不可能听命于电信运营商。

这个限制最终被苹果的iPhone打破。苹果自己开发手机硬件（iPhone）、操作系统（iOS系统）、应用商店（App Store）之后交给代工厂生产，并提供给应用开发商开发应用，手机打上苹果自己的品

牌。这个过程跟NTT DOCOMO的成功如出一辙，关键一样在于从硬到软到卖的全面的用户体验打通。

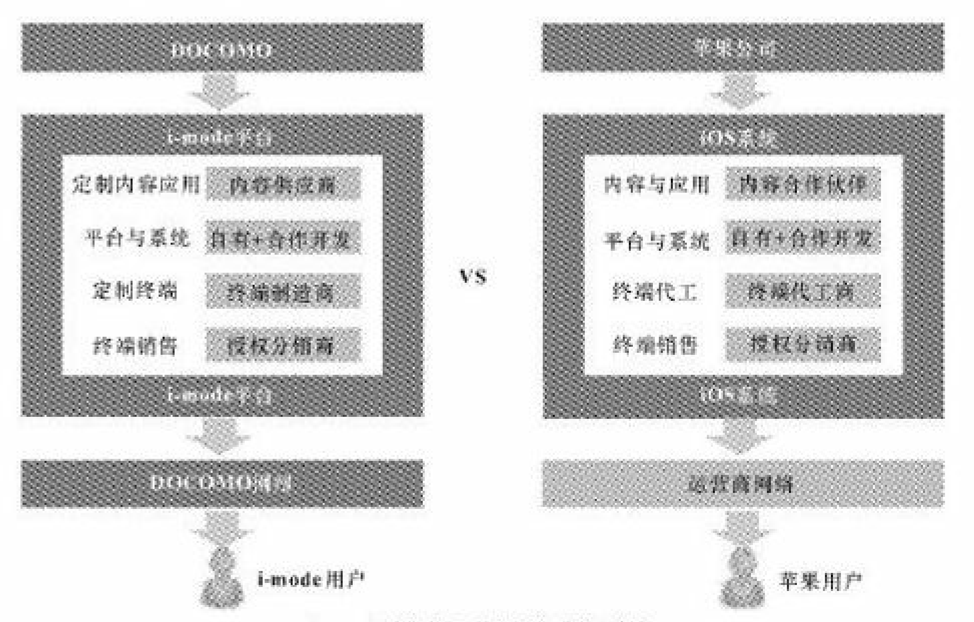
唯一的区别是，苹果作为硬件销售商在全球范围内取得了成功，而NTT DOCOMO作为一个封闭体系下的运营商，很难在海外市场取得成功，就规模效益而言，苹果的模式更具备规模效益，因此后来居上成为新一代移动互联网的主流。

那么App Store模式和i-mode模式相比，又有什么不同呢？

在App Store上面，从上传应用到上线，往往只需要不到一周的时间，而且应用开发者不需要实际接触苹果公司的工作人员，他们使用苹果公司开发的SDK软件包开发，开发和上传的流程非常简便，以至于有还在上学的小学生都可以开发出软件并获得很多人下载的故事发生。

iPhone的出现对于运营商的封闭体系堪称致命的打击，因为iPhone中有方便的电子邮件收发功能，iPhone配备的触摸屏和超大显示屏使得其成为世界上最好的移动上网工具，它可以方便、自由地访问任何互联网站，用户还可以自由地下载软件。

苹果的这种模式比起复杂的i-mode模式更加先进。



i-mode模式与苹果模式的对比

一个开发者眼中的App Store和i-mode

有一位在日本工作的中国工程师，同时开发过i-mode和苹果iOS的软件，在他眼中，这两种模式有着什么样的不同呢？

以下是他的自述:

本质上来说，i-mode是DOCOMO面向用户推出的一个ISP（Internet Service Provider）服务。与i-mode相类似的几个上网方式有 SP-mode、mopera U等。支持i-mode上网的DOCOMO功能手机系统上都有一个程序i-menu（手机键盘上有相应的快捷键），通过i-menu可以快速访问手机上的浏览器、网页收藏夹、i-chanel等。

在App Store上开发的程序一般我们称之为App，在i-mode上开发的程序称之为i-appli（这是DOCOMO起的名字，日本三大运营商的另外两家，au相应的名字为EZ-appli，Softbank上的为S!-appli）。

i-appli是基于Java ME的一种框架，DOCOMO制定的这个框架名称叫作Doja/Star（早期版本称为DoJa，后期版本改名为Star）。Java ME有很多规范。DOCOMO自己定制的这个框架当时比较牛也比较自大，并没有公开为JSR（Java Specification Requests,Java规范请求）。所以这个框架起步很牛，但是天生就有一种封闭性。日本的3G手机以及手机应用当时是领先世界好几年的，但是这个框架的封闭性，导致其局限于日本市场。从开发角度来看，更广泛的英文系开发者无法参与进来（虽然DOCOMO一直提供英文文档）。

2011年5月份开发过一个基于手机的企业应用，最主要的是开发Android版本，后来由于当时日本市场还存在大量的普通3G功能手机，

所以根据客户需求又开发了一个i-mode版本。对比下来的话可以说在i-mode上开发i-appli是非常痛苦的。最主要的是开发框架落后。Doja/Star几乎是10年前的标准了，虽然DOCOMO一直在更新版本，但是换汤不换药，没有本质的新东西。

（1）Doja对Java语言高级方便语法的支持简直可以用残忍来形容，很多Android上用得很好的一些特性，譬如良好的泛型、丰富的多线程调用方式等，在Doja/Star下面就别想了，本来Android上面几行的代码到i-mode后需要重新改写成几十行、上百行的代码。

（2）没有本地数据库（Android Local database）支持，Android和iOS上都有内部原生支持sqlite数据库，Doja/star中没有这种特性，只提供一个非常简单的本地持久存储方式，这个问题导致Android程序移植过来后重新改写了很大一部分处理逻辑，很多稍微复杂的处理都得放到Server端，花费了很大的力气。

（3）默认UI比较简单丑陋。相对于Android的默认UI简直不是一个量级的，更不用提iPhone的UI了。开发界面稍微漂亮些的程序，基本上都要从最底层调用API来画，默认的UI库非常丑陋。

（4）执行效率低下，本质上是在原来功能手机的各种OS上实现一个Java的跨平台解决方案，因此执行效率低下。相对于现在Android和iOS的native程序来说就是在本来就弱的硬件环境上再穿了一层笨重的盔甲，虽说谁来了都可以穿这层盔甲，但是不管谁穿上都蹦跶不利落了。

好像上面都是缺点。如果说Doja/Star有些好的方面的话，那就是对日本手机特色功能的支持比较全，比如felica、电子钱包、手机电视等。不过这些特性在现在Android上早就可以轻松获得支持了。

NTT DOCOMO和iPhone的故事

直到2008年iPhone登陆日本前最后一刻，NTT　DOCOMO仍然在和日本另一大运营商软银争夺iPhone在日本的销售权。

但最终，NTT DOCOMO面对苹果蛮横的需求，退出了谈判。

根据日本经济新闻引述NTT集团的前管理人员所说：“作为答应NTT　DOCOMO销售iPhone的条件，苹果甚至要求NTT　DOCOMO开放NTT实验室的所有专利。我们不可能做到这一点。”NTT研究所是日本最大的研究机构，研究所如何对待所拥有的技术，甚至可以影响整个国家的竞争力。所以即使iPhone在全球市场受到如此大的关注，也不可能换取到公开所有专利。

除此之外，双方还在iPhone的销量、价格等方面存在分歧。但这些，还不是问题的根本所在。

NTT　DOCOMO在2011年11月发表了到2015年的中期经营计划，宣布了向“综合服务企业”的转型目标。该公司计划到2015年，新业务的销售额扩大2.5倍至1兆日元。以兼并和收购为主轴，培育8个领域：媒体、医疗保健、环境、金融、电子商务等。

“这个计划的大部分都只能通过Android系统实现。”　NTT高级管理人员在接受日本经济新闻采访时明确表示。苹果详细规定了iPhone上安装的软件和服务，运营商的自由度很低，如果导入iPhone，中期经营计划中所描绘的体系就崩溃了。

值得一提的是，NTT　DOCOMO一直没有放弃过在日本引入iPhone

的努力，但是由于苹果条件苛刻，成功引进iPhone的难度非常大。

NTT DOCOMO当时的总裁兼CEO山田隆持说，“我们一直没有放弃引进iPhone的希望”，但苹果一般要求运营商承诺非常大的销量，“如果引进iPhone导致我们产品的大部分市场份额被它占有，那么这将是一个我们很难接受的结果。”

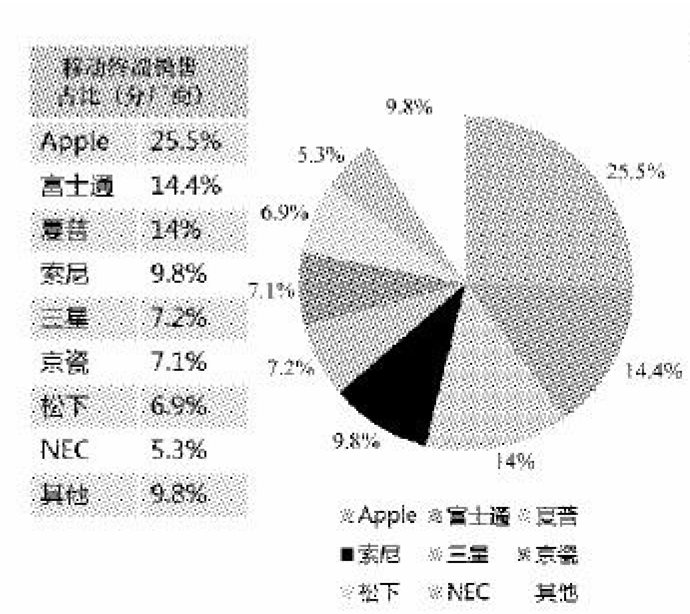
在此书行将出版之际，传来NTT DOCOMO于2013年9月20日全球同步首波销售iPhone 5S的消息，距离我们和NTT DOCOMO相关人士访谈仅仅半年时间。

NTT DOCOMO从未放弃提供一流的服务体验。在iPhone上难以提供差异化的服务，苹果拒绝预装，iOS不做定制，APP Store控制严格，这些都是原因。NTT DOCOMO选择安卓系统也事出无奈，主流系统中只有安卓能够实现NTT DOCOMO的服务战略。但是服务抵不过手机终端，NTT DOCOMO始终难挡用户因为苹果而持续流向竞争对手。而同时，苹果也面临一时的产品创新乏力的指责，若能开拓世界领先的运营商客户，立刻就能获得巨大的销量。双方的一拍即合、互相让步，也就在情理之中。

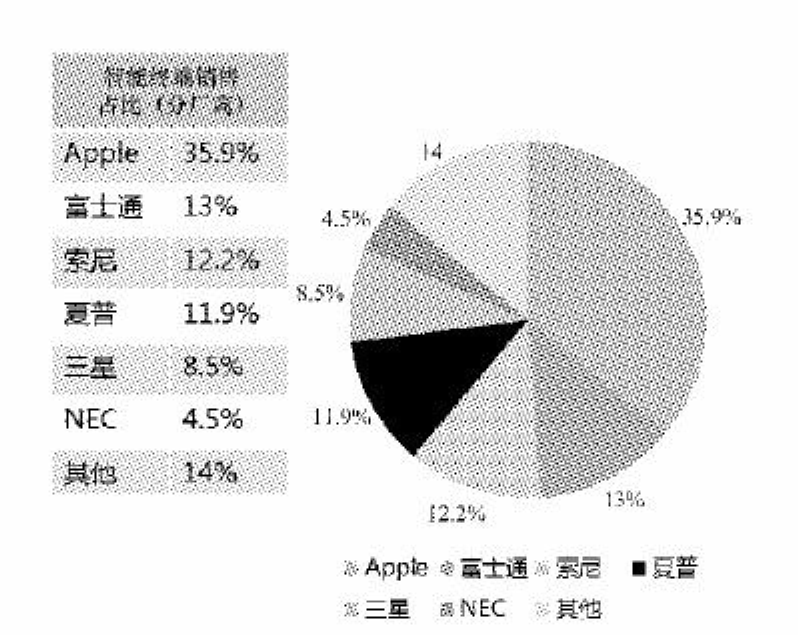
在NTT DOCOMO引入iPhone之前，日本智能手机市场上，苹果已经遥遥领先，苹果2012年度总出货量为1066万台，占日本整体移动终端市场的25.5%，占日本智能终端市场的35.9%，成为双项冠军。

由于日本主要由运营商发行合约机并且限制用户使用其他网络，基本上没有在NTT DOCOMO网络上的苹果用户。NTT DOCOMO占有用户份额的半壁天下，苹果和NTT DOCOMO的合作很可能使其在日本市场一骑绝尘，形成绝对领先。据野村综研统计，在KDDI和软银移动销

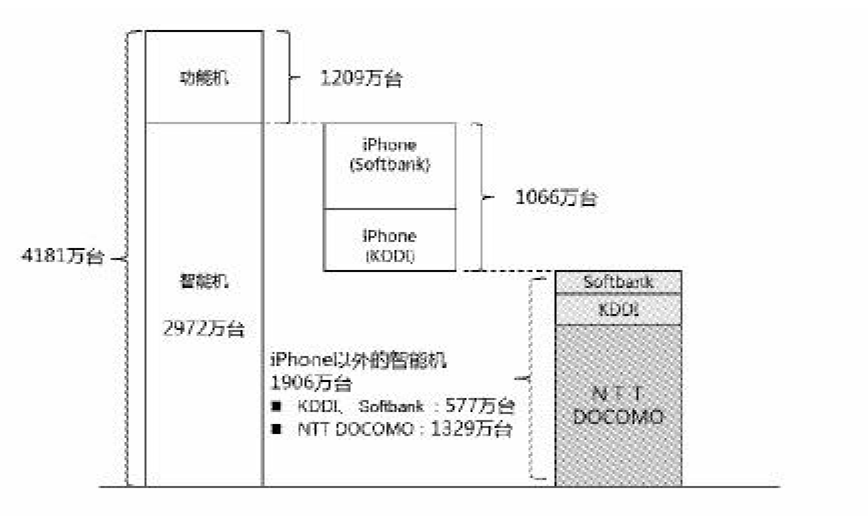
售的智能手机销量中，苹果手机大约占65%，如果NTT　DOCOMO在一两年内达到同样水平，以NTT DOCOMO 2012年智能手机销量1329万台为例，苹果手机出货量将增加863万台，达到1929万台，届时苹果在日本的智能机市场占有率也将超过50%，达到可怕的65%。日本手机市场整体高端化，且日本消费者跟从消费趋势很明显，这样的结果很可能达成。



2012年度各厂商移动终端出货量占比



2012年度各厂商智能手机出货量占比



2012年度终端销售量结构17（17 根据MM综研公布数据及各运营商公开数据，由野村综研进行整理。）

同时，我们听到的是松下和NEC相继退出日本智能手机市场，仅有索尼仍处于世界领先阵营。以日本的电子工业水平，在移动互联网时代全面退缩和保守的姿态，不禁令人唏嘘。

中国移动又将如何？中国的智能手机市场格局会不会因此产生新的变化？我们拭目以待。

NTT DOCOMO的反击：日本版的**“**去电信化**”**之路

即使长期没有销售iPhone，也并不代表NTT DOCOMO一直以来只是被动挨打。

事实上，NTT DOCOMO正在由一家单纯的运营商，向一家综合型公司转型。

有着日本移动互联网之父之称的NTT DOCOMO前i-mode业务创始人榎启一在接受笔者采访时指出，运营商的管道化已经不可避免，但人们的手机一天24小时一年365天不离身，围绕着手机的各种业务，运营商还有很多机会。

他向笔者举例谈到，日本铁路公司（JR）最初也只是一个简单的铁路公司，但是后来做了房地产业务、商业街等多样化的业务。

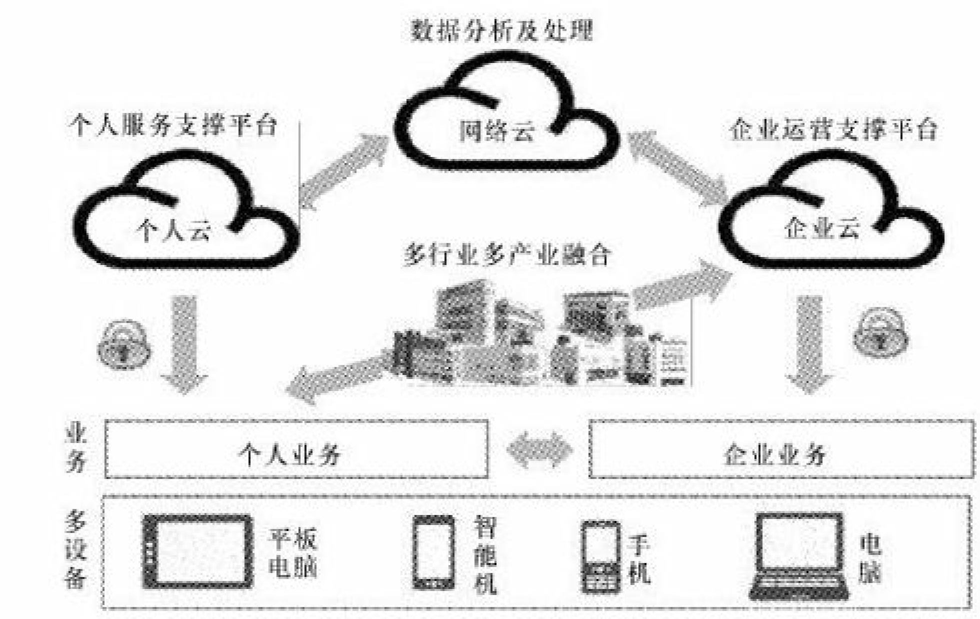
“我和JR的人聊天，JR本来是运输人和货物的。在乘坐东京—大阪新干线的2个小时中，顾客是无法下车的，也就是说铁路公司这段时间在火车上卖任何商品都可以获得收入。手机也和火车类似，人们一天到晚手机不离身，理论上你在手机周边卖什么都可以赚钱。”榎启一指出。

实际上，这种提法很像中国电信最近提出来的“去电信化”的思路，即运营商不再是单纯的运营商，而是要向电信周边的产业去扩展。

日本的通信市场是一个高价值但非常狭小的市场。经过多年的发展，市场饱和程度已经很高，整个日本的用户手机渗透率（手机用户数量/人口数量）已经超过100%。

由于日本市场相对封闭，日本运营商走向海外的道路也不是一帆风顺的。NTT DOCOMO没有成为像沃达丰集团那样遍布全球进行运营的网络运营商。资本市场对公司的要求是增长，在本土市场饱和、海外市场扩张不力的情况下，追求多样化经营一定是一时之选。对于运营商来说，和网络运营服务相关的，能够发挥其用户基础优势、用户数据优势、网络优势和信息化基础设施优势的领域将成为优先选择的对象。

NTT DOCOMO发布的2010—2015年公司中期战略愿景中，描绘了其成为综合信息服务提供商、“塑造智能生活”的方向。主要内容包括：拓展基于智能手机的多样化服务及内容，从而创造出新的价值及市场空间；将行业及服务于NTT DOCOMO云服务融合，为个人及企业提供安全、方便、高效的解决方案，实现智慧生活。

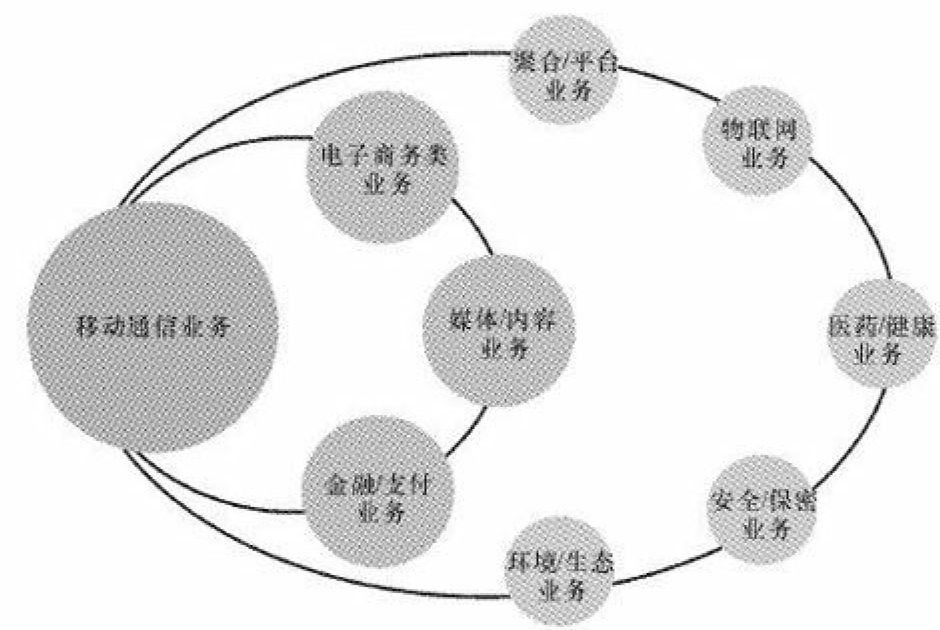


NTT DOCOMO的云服务

NTT DOCOMO基于个人云，将多行业、多服务、多设备、多网络、多场景融合起来，为客户提供便利、高效的服务；基于企业云，支

持企业客户通过平板电脑、智能手机、功能机、PC等终端安全接入企业云从而享受公办信息的云端存储及处理等服务；通过网络云对信息的收集、处理、分析、存储等加工为客户提供不同的附加价值。基于云的服务对于运营商来说，由于更多地借助了网络、IDC等基础设施，能够更好地体现运营商的基础优势。正如定制手机、i-mode、W-CDMA网络的封闭体系，云服务为基础的战略一脉相承了这种期望在封闭体系中最大化地利用自有优势资源提供最优化体验的方针。

同时，NTT DOCOMO提出依托通信基础，开发周边产品，并在此基础上不断向外延拓展，形成覆盖多行业的多利润点以支撑企业健康可持续发展。具体来说就是要向金融及结算业务、多媒体业务、商业服务、医疗与健康服务、物联网、集成与平台化业务、环保服务、安全安保服务这八大领域去扩张。



NTT DOCOMO八大新业务版图

NTT DOCOMO负责战略的常务执行董事吉泽和弘表示，相比起谷

歌等互联网公司，运营商是有许多优势的——其中最重要的优势便是运营商手上掌握着别人都没有的用户行为数据，这些数据可以支持运营商向周边许多产业去发展。

在这样的思路下，NTT DOCOMO收购了三井住友银行34%的股份，从而进军金融业，并开始发行手机信用卡。

NTT DOCOMO还和欧姆龙合资成立了一家移动医疗方面的公司。打算通过NTT DOCOMO的云服务统一管理从智能手机和健康仪器（脂肪计及血压计等）获得的数据，与Radishbo-ya公司的健康食材及NTT DOCOMO保险等已有商品和服务组合，提供给客户。

此外，NTT DOCOMO也和日本麦当劳成立了一家合资公司，这家公司通过精准挖掘用户行为信息而向用户提供精准的手机麦当劳优惠券，获得了相当的成功。

笔者多次前往日本访问，一个很直观的感受是NTT DOCOMO开发了大量适合日本国民使用的产品和服务，大大提升了日本国民的生活水平。

例如NTT DOCOMO和富士通联合推出的老人手机，在日本累计销量超过1000万台——日本是一个严重人口老龄化的国家，这些老人手机的功能很适合日本的老年人。此后，NTT DOCOMO也推出了适合老年人使用的智能手机，这些是苹果这样的国外厂商很难提供的服务。



NTT DOCOMO推出的老人手机

NTT DOCOMO推出的手机钱包业务，同样也很适合本国国民。因为日本的货币单位较大，因此使用现金支付常常面临着找零的麻烦。NTT DOCOMO将近场支付18（18 近场支付是指消费者在购买商品或服务时，即时通过手机向商家进行支付，支付的处理在现场进行，并且在线下进行，不需要使用移动网络，而是使用手机射频（例如NFC）等通道，实现与自动售货机以及POS机的本地通信。）功能植入其定制手机，多年来已经在日本普及开来——而在日本销售的苹果iPhone并没有手机支付的功能。

以上这些案例我们将在后面的相关章节详细描述。

在这样的战略指导下，NTT DOCOMO正在围绕电信行业，打造一个巨大的生活圈，涵盖人们的衣食住行各个方面，NTT DOCOMO希望这些业务加起来，能大大提升其综合收入。

服务方面，语音服务Shabette　Concier和D-video等表现出色。截至2013年年初，Shabette　Concier的安装数量超过了700万，利用数量已突破2.8亿次。D-video的签约数也增加到了370万件。19（19　来源于NTT　DOCOMO社长记者发布会资料，http://www.nttDOCOMO.co.jp/corporate/ir/management/interview/130130/in 2013年1月30日。）

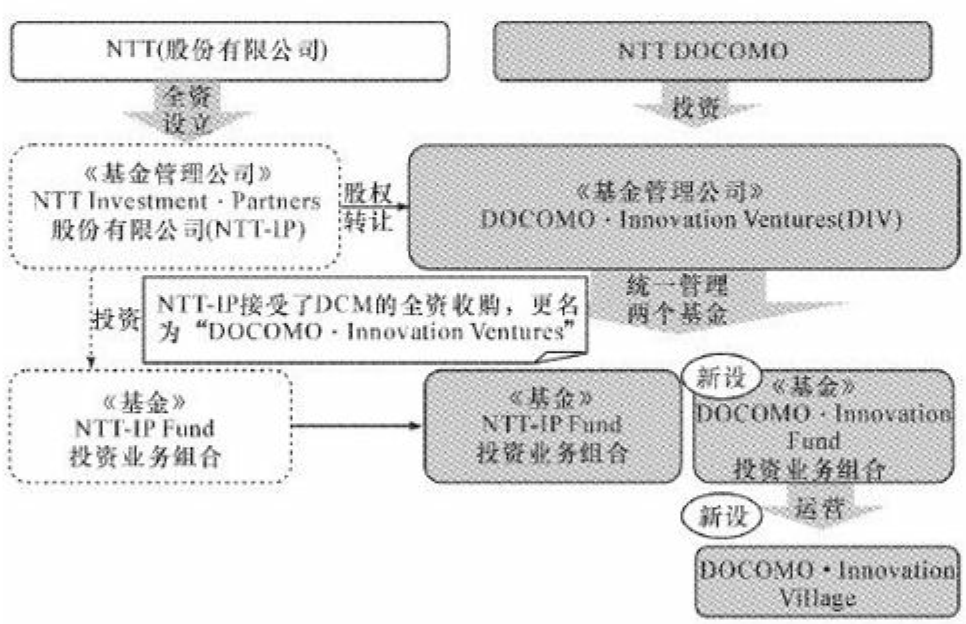
不过，由于NTT　DOCOMO的业务线拉得太长，公司的执行力是否能够跟上，是其接下来需要面临的挑战。国内业界就存在运营商是否存在互联网基因的争辩。实际上，我们简单推测，NTT　DOCOMO之所以在很多领域选择通过合资和合作来展开新业务，也是因为公司内部的人才、知识和经验积累以及公司资源都已经不能支撑完全通过自身发展来进入这些新的领域。和这些领域的领先企业合资、合作，能够快速进入，充分发挥运营商自身的特点和资源优势。但是，随之而来的，对这些新领域业务的控制力、执行力，也相应地有所下降。至少面临着不同领域公司文化的冲突。



业务名称	合作双方
DCMX	Sumitomo Mitsu Card Co.，Ltd.(三井住友)×DOCOMO
BeeTV	Avex Entertainment Inc.×DOCOMO
Drive Net	SANYO Electric Co. Ltd. ×DOCOMO(三洋电子) Pioneer Corporation×DOCOMO(先锋电子)
mmbi モバキャス NOTTV	Broadcasters(广播公司)×DOCOMO
JOKEY	DENTSU Inc.(电通广告)×DOCOMO
Collection	OAK LAWN MARKETING Inc.×DOCOMO
ドコモの保険	Tokio Marine & Nichido Fire Insurance Co.，Ltd.(东京海上日动火灾保险)×DOCOMO
2Dfacto	Dai Nippon Printing Co.，Ltd(大日本印刷)×DOCOMO

NTT DOCOMO在不同领域的合资公司和合作对象

NTT DOCOMO为了在更多领域取得长远发展的动力，还非常重视通过投资拉动新业务的产生。通过成立创新基金，扶持移动互联网应用的发展是一个重要的战略。2013年2月7日，NTT DOCOMO推出Innovation Village创新计划，通过一系列股权转让，接管了NTT集团下的基金管理公司，统一管理两个基金，其中的DOCOMO·Innovation Fund运营着DOCOMO·Innovation Village，拥有约1.25亿美元的创新基金。除了投资之外，还为被投资者提供导师制度、创业扶持。从这一点上来说，NTT DOCOMO也进入了高科技投资的领域。

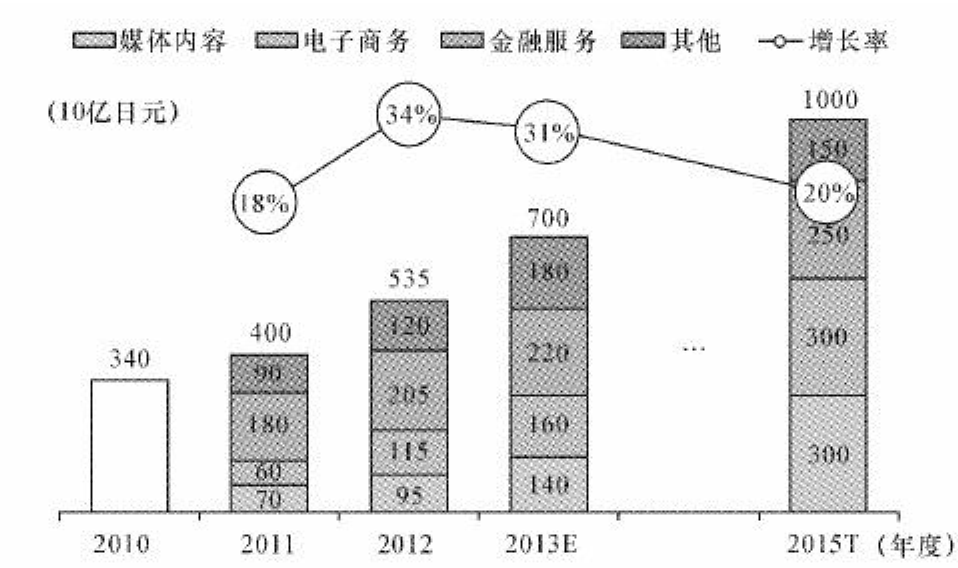


DOCOMO创新基金股本构成

我们同时也发现，无论是NTT DOCOMO所选择进入的八个新领域，还是投资的方向，都对通信信息和移动互联网有很大的意义。

这八个行业的挑选过程，是其企业内部的机密，我们不得而知。但

是，却有一个共同的特点：在可见的未来迅速增长的市场，同时通过通信信息技术的增强，能够突破现有服务瓶颈，产生合力，使得NTT DOCOMO和合作伙伴在新的领域获得竞争优势的市场。



NTT DOCOMO八大行业领域的市场规模增长趋势或增长预估

注：图中E表示预测值，T表示目标值。

NTT DOCOMO的生活助理战略

和全世界所有的运营商一样，NTT DOCOMO也感到，自己必须摆脱对语音通信业务的依赖。因为在日本，KDDI、软银和NTT DOCOMO之间的竞争越来越激烈，通信资费不断下降，因此NTT DOCOMO需要新的业务来保证自己的收入。

对于运营商来说，虽然基础通信业务能够带来巨额的收益，但是运营商在基站等基础设施建设上的投资同样非常巨大，因此能否有效开发出有竞争力的增值业务，是衡量一家运营商竞争力的重要因素。

近年来，NTT DOCOMO开始推广生活助理（life assistance）战略，进一步丰富移动互联网的应用种类，并在此概念下开展了多项全新的业务。

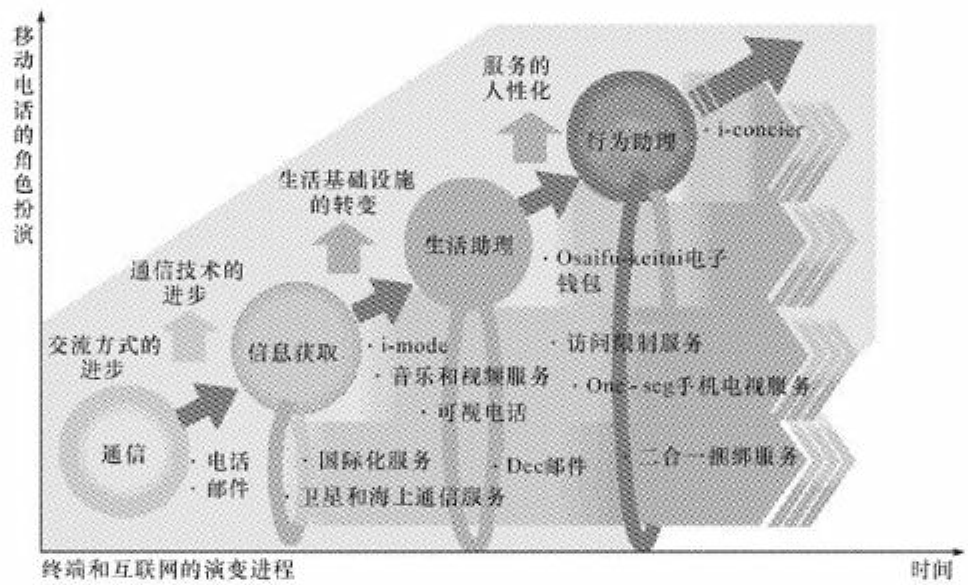
生活助理主要包括三块业务：

1.手机多媒体业务：手机音乐下载和手机电视业务；

2.移动资讯网络业务：手机网上拍卖业务、手机广告业务、GPS业务、手机搜索、电子地图业务等；

3.手机金融业务：手机钱包、手机信用卡。

NTT DOCOMO希望通过个人生活助理业务的开展进一步提升其用户的黏性。最近NTT DOCOMO宣布进入行为助理的时代，强化以i-concier为代表的服务。但是NTT DOCOMO生活助理的整体架构没有新的改变。



NTT DOCOMO的生活助理战略

中国的三家主要运营商不约而同地对管道化都非常抵触，中国电信近期旗帜鲜明地提出了“去电信化”。和日本一样，在一个运营商相对强势的市场上，运营商在移动互联网市场上的介入程度，对移动互联网的产业格局会造成很深远的影响。

我们认为，运营商的战略选择应该和其市场地位有密切的关系。而中国和日本，在运营商竞争格局、运营商的战略取向方面都非常相似。作为市场领先者，中国移动也提出过“移动改变生活”这样的口号，并且一直在试图通过移动支付、二维码、积分商户联盟等多种手段，打造一个生活圈的概念，体现移动的服务无所不包的形象。在这种思路的指导下，移动互联网业者不能指望运营商会让出移动互联网应用和服务这个部分给民间企业，自己专注支撑网络环境和基础服务。即使是在日本，运营商跨界进入移动互联网行业也是非常普遍的事情，而且，这已经成了NTT DOCOMO的既定方针。

但是，日本的运营商进入新的领域还是有选择、有明确的目的、有

所不为的。最近，NTT　DOCOMO推出了自己的移动电子商务平台D-shopping。这并不仅仅是一个乐天电子商城的翻版。它瞄准的是小额生活用品市场，以通过手机也能支付账单的便捷性取悦用户，目标也并非想要赶超和领先。它主要还是通过各种移动互联网服务，提升用户的体验和对NTT　DOCOMO的期望。运营商通过创投、投资参股和收购，进入互联网行业的行为，在中国也已经出现。

和美国不同，中日两国的移动互联网市场，受运营商的行为影响更大一些。既有正面推动的力量，也不免有一些负面阻碍的力量。中日两国都出现了运营商和即时通信的不愉快（NTT　DOCOMO因Line的信令风暴断网事件、微信传言收费事件）。充分去理解和掌握运营商在这个市场中的战略意图，以及认识到自身和运营商不同的资源和不同定位而产生的优劣势，对做好自己的业务定位、产品设计、商务模式设计，会起到至关重要的效果。合作共赢总是好事，各不相关也没问题，有冲突对立的可能性就要慎重考虑。

i-concier业务的主要内容

1.信息类

主要包括（国内）铁路运行信息、道路交通信息、警报/其他气象信息、台风警报、地震警报、Event信息、生活指南、DOCOMO资费相关信息和其他信息，以及（国外）天气预报、汇率信息、海外最新信息、DOCOMO海外便民信息和外务省紧急通知。

2.Schedule

比如，可以把自己想看的体育比赛和艺人演出信息打包下载放进Schedule里，且下载后的信息可以自动更新。另Schedule中若有“场所”信息，则会自动检索出从所在地到目的地的路线及目的地周边信息。

3.夏季限定信息

如电量警报、电力使用情况预报、烟花特辑等。

4.Toruka自动更新

如团购、优惠券之类。

5.备份功能

用户可将手机中的信息备份到DOCOMO数据中心，以防手机损坏或遭窃时造成的数据丢失。

6.数据共享

Schedule、相册、短信等均可共享。

7.照片打印

可将照片发送至DOCOMO 数据中心，DOCOMO打印后邮寄至用户地址。

8.AutoGPS功能

如雨云警报、自动GPS提醒，所在地末班车提醒、自动GPS气象预告、所在地吉祥物图案显示、自动GPS信息、停车场车位状况提示等。

9.MEMO功能

在Schedule联动。

10.便利通讯录

比如输入电话号码后手机自动搜索下载与其相对应的地址、邮箱信息等，并可自动更新。

独家专访 **NTT DOCOMO**常务执行董事吉泽和弘专访

（专访时间：2013年2月）

中国电信的董事长王晓初于2013年年初提出“去电信化”的口号，但早在几年之前，日本的电信运营商就开始了“去电信化”的尝试。



NTT DOCOMO取缔役常务执行董事吉泽和弘

日本最大运营商NTT　DOCOMO早在2010年就开始提出，运营商不仅仅是一家移动运营商，而是应该向金融、电子商务、物联网等周边产业扩张，通过这些周边业务，增加运营商的收入。

笔者特地前往日本采访了NTT　DOCOMO负责战略的常务执行董事吉泽和弘。在他看来，移动运营商掌握着客户许多重要的行为数据，这些大数据资源可以让运营商做许多周边服务。

NTT　DOCOMO的整个转型计划都是以云服务为基础的，吉泽和弘认为，相比起谷歌等互联网公司提供的云服务，电信运营商有着自己独

特的优势。

在以iPhone为代表的智能手机的冲击下，全世界的运营商都在一夜之间面临着被“管道化”的威胁，从而丧失对移动互联网的主导权。

以NTT　DOCOMO为代表的日本运营商过去几年应对管道化的转型尝试，对同样处于转型困惑期的中国运营商具有重要启发作用。

笔者：在历史上，DOCOMO的i-mode模式是非常成功的，从终端，到平台，到网络，到服务，垂直整合。现在进入了智能手机时代，有些不一样，所以我们想问DOCOMO，未来是想继续走i-mode这样相对封闭的道路，还是想更多地使用Android这样开放的系统，走更加开放的道路？

吉泽和弘：虽然已经进入智能手机时代，但是DOCOMO还是想把i-mode这样的垂直整合模式继续下去，垂直整合包括网络、终端、平台、内容在内的资源。

现在苹果也是像我们当年的i-mode业务一样，追求垂直整合的模式，手机、平台都由自己掌握，但是苹果唯一没有掌握的是网络的资源。网络只能由通信运营商来掌握。

作为DOCOMO来说，会以移动通信为基础事业，为客户提供比如平台、内容应用等多样化的服务，当然也包括了云技术、云服务等。

DOCOMO的一个最大的优势在于具有很精确的个人信息情报。现在，DOCOMO想利用自己的优势，就是利用具有的很详细的个人信息情报来发展已经计划好的这八个领域，即金融及结算业务、多媒体业务、商业服务、医疗与健康服务、物联网、集成与平台化业务、环保服

务、安全安保服务，而不仅仅是提供移动通信服务。

笔者：运营商向金融、医疗健康服务等周边产业发展，优势在什么地方呢？

吉泽和弘：如果细化一下运营商的优势的话，第一个就是运营商拥有很详细的个人信息数据，第二个是具有便利的个人认证方式，第三个就是可以更方便地收费。

运营商手上掌握着许多用户的行为数据，比如你在什么地方、你买了什么东西，这些信息运营商都掌握，这些数据就是运营商的优势。

另外就是运营商提供先进的云计算基础服务。针对云服务来说，我们有三大服务提供给公众：第一个是存储的服务，第二个是智能服务，第三个是针对市场的服务。

第一个是存储服务，可以在云上面存储照片，还有就是DOCOMO的电话本、DOCOMO的邮件，现在最多的是DOCOMO邮件的存储量，我们今后可能会发展一种网上借钱的金库业务。

另外一个服务就是智能的服务。它主要是围绕翻译这个功能进行的。今天您在DOCOMO Shop里体验到了语音的服务，虽然没有体验翻译的服务，但是它也是基于同样的原理在云上面开展。针对市场的服务部分，里面有录像、书、音乐等等，这些应用已经在推广。

另外两大板块是今后要推广的两大方向，一个是生活类的服务，还有一个是实体的。我们想要着力推广这两大部分，就像之前推广的购物这个部分。

我们预计在这三大服务推广之后也就是到2015年的销售额是1000亿

日元。2013年的销售额大概有200亿左右吧。

今后的三年，我们想要利用基于云计算的这种服务来拓宽以上提到的几大服务领域。

笔者：我们知道DOCOMO的很多战略都是基于云计算的，但是我们发现像亚马逊或者谷歌这样的互联网公司推出了很多类似的云服务，但是DOCOMO是一家移动运营商，那么相对于互联网公司，DOCOMO的优势在哪里呢？

吉泽和弘：对于DOCOMO来说，智能服务这一领域，比如语音服务等，和谷歌等互联网公司相比是一个很大的优势所在。比如说像这种智能服务，作为运营商来说是有自己的网络的，并且可以掌握网络的速度，还有网络的延迟状况等等，这些和谷歌等互联网公司相比是一个优势。

还有一个我们今天非常注重的业务是医疗护理的健康部分。DOCOMO现在和欧姆龙合作成立了一个合资公司，叫做DOCOMO HEALTHCARE。欧姆龙公司拥有很多健康检测的仪器，而DOCOMO掌握了很多个人的信息，这样的话，我们可以利用这两点优势来进行和DOCOMO相关的服务链接。比如DOCOMO把自己购物中心里的健康营养物的信息发送给用户，从而全面支撑这个用户的生活，使他的生活变得更便捷一些。

通信运营商掌握的顾客信息质量要比其他任何一个行业都高。在这个领域我们可以运用顾客的一些基础信息情报，比如说姓名、地址，甚至是银行账号或信用卡账号等在店铺当场对这些信息进行实名确认，这是一个非常大的优势。

笔者：我们看到DOCOMO一直想走“垂直整合”这个模式，但是现在全世界包括DOCOMO在内的很多运营商，他们在发展智能手机平台业务的时候，都是基于谷歌的Android系统，那么用谷歌的Android这种比较开放的系统是否可以满足DOCOMO这么多的规划？因为从历史上来说，世界上最成功的两种互联网模式：一种是i-mode，一种是苹果的App Store模式，它们都拥有自己的操作系统，系统都掌握在自己手上的。

吉泽和弘：反过来想，运营商如果用Android系统来拓展这些业务的话，反倒会更容易一些。因为像苹果的iOS系统的控制力是很强的，它控制得你无法把这些东西搬到手机上去，相反，Android系统是很自由的，你可以很自由地在它的基础上加上（运营商）自己的服务。

有人说在网页上也可以提供这些服务，但是如果有（Android）这样开放的平台，当然会更好做一些。关于iOS，如果和苹果进行交涉也许他们会放开一些权限让你去做，但绝对不会完全开放，即使你可以脱离苹果的控制转向去网页，苹果也不认为你会这么做。

所以Android是最适合做这个的系统。举个例子来说，i-concier就是做推送这个服务的，这样的一种服务想要在iPhone上实现的话是比较困难的。还有翻译这种服务想要植入iOS里也是比较困难的。当然音乐基本上也没有可能。

笔者：和中国移动一样，DOCOMO也是一直没有引入iPhone的一家运营商，并且DOCOMO也是做了大量的战略规划，从未来来说，做了那么多战略规划的DOCOMO会和比较封闭的苹果合作吗？还会重新考虑引入iPhone吗？该专访时间为2013年2月，当时NTT DOCOMO仍未宣布与苹果合作引入iPhone。2013年9月，NTT DOCOMO正式全球首批

发布iPhone 5S、iPhone 5C。

吉泽和弘：我知道中国移动和DOCOMO是世界上仅有的两家还没有引入iPhone的电信运营商（笑），并且最近苹果CEO库克访问了中国移动，中国移动可能有意向会引入iPhone。

作为条件来说的话，如果我们想要提供基于云计算的服务的话，那么第一个条件是不能受到任何控制，同时我们还要确保终端的数量，这是必要的条件。

比如日本的软银，这家公司的移动终端大概七至八成都是iPhone，如果DOCOMO也是这个比例的话，我们是不可能实现以上说的那些业务的。所以我们判断的关键点是（苹果给出的）条件如何。日本的媒体也总是问我们这个问题。加藤社长也没有说过未来我们一定不会引入iPhone这样的话。

笔者：之前DOCOMO推出了很多像购物、游戏中心之类的业务，同时在这些领域都有很多很强大的互联网对手，比如说亚马逊或者像GREE这样比较强大的互联网对手，那么DOCOMO是有信心在这些领域打败这些强大的对手呢，还是根本就没有和这些互联网对手相比的想法呢？从战略想法上来说，是不是并没有强调和这些对手竞争，而是实现自己战略的一部分呢？

吉泽和弘：现在我们没有想正面和GREE等这些互联网大公司去竞争，作为DOCOMO来说，比如像游戏中心这个业务，我们会选择一些适合小孩子玩的，且大人们也放心的游戏，用这个特点和其他的互联网公司进行差别化。

对于购物这个业务来说，我们并没有把亚马逊等这些互联网公司作

为竞争对手来对待，但是我们在差别化这个领域上，我们公司的优势是可以时刻携带并且可以重复购买，想到了就可以买。虽然现在没有具体的实施计划，但是我们今后会做到就像之前提到过的携带自由这个特点，而且不只是向DOCOMO的用户，还会向其他用户开放。同时也不排除我们会和其他公司进行合作来完成这个业务的可能性。

笔者：有种说法说，在中国，2013年年底的时候会发放4G的牌照，在这一方面DOCOMO已经在发展4G了，那么您认为DOCOMO已经有4G的“杀手级”应用了吗？如果还没有的话，DOCOMO作为一家领先运营商会培养这种“杀手级”的应用吗？并且4G的“杀手级”会出现在哪个领域呢？

吉泽和弘：因为4G的一个特征是容量大、速度快，可能“杀手级”就是利用这个特征的一个应用吧。你说的这种“杀手级”应用比较可能出现在影像、动画、视频领域，当然还会有电影、动画、导航一类。如果你要看2个小时视频的话，2G的流量马上就没有了。所以要考虑流量，还有资费等要素。还有刚才提到的基于云服务的这些应用会有及时响应的功能，比如说我和系统说话，会给我一个答复。如果你的网速很慢的话，这个功能是用不了的。

独家专访 日本移动互联网之父榎启一专访

(专访时间：2012年10月)

在我对面的是一位满头银发的老者。10月的一天，他安详地坐在位于东京的NTT DOCOMO的一幢大楼里，回忆过往，指点未来。



NTT DOCOMO i-mode创始人榎启一

这是一位曾经影响世界移动互联网产业的人物，10多年前，由他一手在日本开创的i-mode移动互联网模式，曾经在日本创造出惊人的移动互联网市场，形成世界移动互联网发展的第一次高潮：运营商成为主宰移动互联网发展的中心，并由此开创了运营商的黄金时代。

一直到苹果的iPhone正式进入中国之前，中国的移动互联网被认为是深受日本模式影响，中国移动的“移动梦网”，就是深度借鉴日本i-mode的结果，中国移动的前任董事长王建宙，甚至在很多场合都言必称日本的运营商。而中国移动多年来对日本模式的学习消化，逐步使其发展成为全球第一大移动运营商。

在我们展开这次对话的时候，世界移动互联网的形势正风云突变。运营商的“围墙花园”被快速打破。以运营商为中心的移动互联网发展模式受到严重挑战，在以苹果iPhone为代表的智能手机的冲击下，全世界的运营商在一夜之间都面临着被“管道化”的风险。

“我本人很喜欢看中国的《西游记》，孙悟空认为自己很牛，但是却逃不出如来佛的掌心。”榎启一说道：“10年前运营商是如来佛祖，但现在苹果是如来佛祖。”而他认为，将来移动互联网的如来佛祖是Facebook、谷歌、亚马逊等互联网公司，因为它们比运营商、手机厂商更能抓住、掌握消费者。

在榎启一看来，运营商的黄金时代已经过去，运营商的管道化已经不可避免。而运营商应对管道化冲击的最好办法，就是尽快开展主营业务以外的多种业务。他认为，因为人们的手机一天24小时一年365天不离身，围绕着手机的各种业务，运营商还有很多机会。

榎启一同时预测到，考虑到中国的3G网络才刚刚开始发展，中国的运营商还有5年好日子过。

以下为访谈内容：

笔者：日本的i-mode曾经是世界上最成功的移动互联网模式，作为当年i-mode的开创者，有哪些经验值得分享？

榎启一：我在运营商工作已经超过40年了。这20年间手机成长很迅速，在1997年的时候，DOCOMO收入的99%都是语音通话业务，数据业务基本没有。

1997年公司开始考虑发展数据业务，我还记得，1月8日的时候，当时的大星社长让我着手数据业务，我们当时是以麦肯锡公司发布的一篇研究报告作为基础开展这项业务的。

当时我们曾经讨论了3种数据业务可能采用的方法：（1）利用电脑上的数据卡；（2）基于当时的一种像智能手机的手持终端，如PDA；（3）就是现在的i-mode模式，在功能手机上做。

我们分了3个团队分别研究开发，最后是我们做i-mode的团队成功了。

当时，我是i-mode项目的负责人。和夏野刚以及松永真理一起做这个项目。1999年2月21日，i-mode业务正式上线。

当时我接受了社长的指示做i-mode，但其他的员工都不看好这项业务。

要知道15年前，电脑上网还没有流行起来，而且大家觉得像网络上的内容如果不用大屏幕展现的话，是没有价值的，觉得手机屏幕太小。

99%的人认为i-mode卖不出去，但从商业的角度出发来看，会发现另一个侧面。我们是基于对消费者行为的研究，消费者触碰电脑或者手机就像进了一个实体店去买东西。

人们进入餐厅或者去商店购物，和在数据网络世界里购买信息是一个道理。在实体店，吸引人们进到店里来是最重要的，所以重要的是做

一个门，让人进来。

对电脑来说，除了搞业务的人，一般人不会一直接触电脑。如果比喻成一个商店的话，人们进店的比例会很低。但手机就不同了，手机是一直不离手的，可以认为用户24小时都在店里。

和电脑相比，手机画面小，信息量少，但是如果能抓住重点的话并非不可以做。

手机可以比作便利店，而电脑则是大卖场或者百货商场。这和屏幕的大小无关。实体店的重点在于入店，而手机的优势在于一直在人们身边，如果用户需要更详细的信息的话，在手机上查出来之后去电脑上看就好了。

当时，Palm等公司的PDA出现时，大家都认为手机和电脑会消失，但最终Palm却消失了，Palm做的产品非常中庸。

笔者：近几年随着智能手机的崛起，不管是在中国还是日本，运营商过去的业务模式都受到了很大挑战。我们想请教下您对运营商未来的看法。

榎启一：关于你提的这个问题，展望未来的话，最重要的是，手机依然是通信工具，人们要一直拿着手机。

人们需要以交流为基础，再发展到联网。如果智能手机拥有通信工具的功能，人们是愿意去购买它的，如果大家对互联网的热情不变，那么智能手机就能很畅销。但是如果人们的观念、行为和习惯发生了变化，比如仅仅需要一个通信工具的话，就不会去购买智能手机了。例如在日本，富士通和运营商联合推出的老人手机一直卖得很好（总销量在

2000万台左右），它上面有1、2、3的数字按键，按1就是电话拨给大儿子，按2就是拨给二儿子……现在（智能手机流行后），依然卖得很好。

我认为现在智能手机流行有两大原因：

在日本市场，苹果的iPhone出现之后，大家觉得可以用手机或者平板上网更加方便，但这个需求可能仅有50%～60%。

运营商本身也是推动智能手机流行的重要原因，它们是想赚钱的。因为语音业务的发展空间已经没有了，所以想以数据业务取胜。运营商想卖智能机，目的在于收取流量费。去日本的营业厅看的话，智能手机很便宜，很多都是终端0元，功能手机反而很贵。就成本来说，功能手机更便宜，但运营商还是会选择主推智能机，就是因为他们想收流量费。

笔者：运营商依靠智能手机大幅度提升了它的流量收入，这对运营商来说是好事情吗？

榎启一：虽然依靠智能手机带来的流量提升，运营商的ARPU（每用户平均收入）增高，但运营商有很大的风险，那就是管道化。

在以前，i-mode的内容是由运营商（DOCOMO）决定的，运营商决定提供怎样的服务。但现在智能手机里的内容是由苹果决定的。

消费者在考虑选择哪家运营商时会主要考虑通信速度、通信范围、费用这几个因素。

消费者会在不同运营商之间对比这些因素，所以最终会演变成价格战。现在日本固定电话运营商的利润率只有1%～2%，未来移动通信的

利润率下降到这个程度，也是有可能的。

目前处于功能手机向智能机转换的时期，但是我认为功能手机是不会消失的。最后可能会和智能手机达到平分天下的局面。但是市场的控制权会由运营商转向手机制造商手中。

笔者：那您怎样看苹果这样的手机厂商的前景？好日子会一直持续下去吗？

榎启一：实际上苹果这样的手机制造商也有危险，因为在移动互联网的上层有亚马逊、谷歌等互联网公司。消费者在用手机上亚马逊或者谷歌时不会在乎自己用的是哪一家手机厂商的手机，也不在乎自己用的是哪一家运营商的网络，因此这些与运营商、手机厂商无关，最终互联网公司手中掌握着所有的用户信息。

我本人很喜欢看中国的《西游记》，孙悟空认为自己很牛，但是却逃不出如来佛的掌心。10年前运营商是如来佛祖，但现在苹果是佛祖。现在Facebook很流行，但我推测今后可能是亚马逊的天下。

产业最关心哪一方会掌握用户。在抓住、掌握消费者的这一方面，运营商的能力还是不足的。以后互联网公司就是如来佛祖。

运营商除了通信领域之外的其他领域都需要再开发，比如游戏领域。在日本，有很多应用开发商在做这些业务，他们有很强的实力，并且占主导地位。理论上如果软银想收购Facebook的话，并非不可以，但Facebook的股价太高（笑）。

所以智能手机的出现对日本运营商来说是一个挑战，虽然现在收取流量费，但未来利润率一定会降下来。

在收费模式上，i-mode时代就开始的运营商代收费模式，从以前到现在都占大部分比例。但现在很多人都用信用卡了，会对收费模式有一定的影响。

以前i-mode上有i-menu，可通过那个代收费。但是智能机出现后，DOCOMO的代收费只成了支付工具的一种，在用户购买时出现了一栏文字："可通过运营商支付"，也就是说它的收费通道只是其中一个选择而已。

运营商的管道化是没有办法避免的。

笔者：那面对管道化的威胁，运营商应该如何应对呢？

榎启一：管道化是没有办法避免的，我刚刚说的可能会陷入价格战，未来收入会降低，所以要想办法弥补降低的收入。例如代收费业务的收入一年就可以达到300亿日元。

现在苹果的iOS和谷歌的Android系统是主流，运营商也可以自己做一个操作系统，如"DOCOMO OS"。

但是如果运营商做操作系统成功的话，话题就变了。实际上，就算做成了操作系统也无法避免管道化。作为运营商的本职工作是流量业务，运营商在想办法弥补减少的收入。

所以这部分业务是弥补流失收入的手段，如JR（日本铁路公司）做了房地产业务、商业街等多样化的业务。

因为无法避免管道化，DOCOMO在通信行业之外做了很多业务，把业务进展到其他领域。如DOCOMO对三井住友银行投资了34%的股份，还有和小松的合作等等。通过做别的业务赚到钱，然后再发展主

业。

笔者：运营商进入这些全新的领域，它的优势在什么地方？它内部的组织、结构如何适应这些新的业务？

榎启一：你提到的关于内部组织结构的变换如何适应企业愿景的问题，我和日本铁路公司（JR）的人聊天，JR本来是运输人和货物的。在乘坐东京—大阪新干线的2个小时中，顾客无法下车，也就是说铁路公司这段时间在火车上卖任何商品都可以获得收入。

手机也和火车类似，人们一天到晚手机不离身，理论上你在手机周边卖什么都可以赚钱。

日本铁路公司的人告诉我说，员工教育和组织架构问题上是很头疼的问题。

最初日本铁路公司100%的人都是做铁路业务的，是以安全性作为第一位的，所以员工性格是比较保守的，日本铁路公司也不太会去录用性格激进的人，做法中庸。进入公司后，对员工的教育也是安全第一。

但是自从日本铁路公司开始从事零售行业之后，公司员工就变得无从下手了。日本铁路公司花了10年的时间做了很大的转变，员工的活力开始变得更强了，开始适应经验铁路主业以外的各种业务，例如在火车上销售各种商品。

运营商原来是做流量生意的，那么如果要做互联网服务的话，同样要经历很长的过程，员工的性格、思想都需要有一定转变。

在这一点上，DOCOMO要考虑、中国移动也要考虑的就是储备人才，包括待遇等问题。最后是老板的能力问题。如果只是对主营业务有

兴趣，不谈别的业务的人就没有办法发展新的业务。因为人们手机不离手，所以（对运营商来说）里面确实有很多的商业机遇。

笔者：中国的3G市场才刚刚启动，您认为中国的运营商什么时候会开始面临管道化的威胁？

榎启一：（向我们了解了中国市场的情况后）现在日本3G市场已经饱和了，但是由于中国的3G渗透率还很低，中国市场还有发展的余地，中国运营商的管道化还远。

中国的运营商还有5年的成长空间，可以借鉴2008年时日本运营商的商业模式，可以从那个角度出发进行研究，中国的机会比日本多。

延伸阅读 日本**4G**启示录：更快地推动移动互联网产业发展

陶旭骏/文

在国内炒得火热的4G概念，和3G相比是革命性的变化吗？至少从日本已经运营了好几年的4G网络来看，4G并没有人们想象中的那么革命。

日本目前是全球部署4G最快的国家之一，其4G网络已经正式运营近3年，那么，4G在日本普及后到底给日本的移动互联网带来什么变化呢？这对于正急于上4G的中国移动有什么启发呢？

日本4G网络已经高度发达

日本现在是全球部署4G动作最快的国家之一。

日本最大运营商NTT DOCOMO在2010年12月正式推出品牌为“Xi”的4G-LTE服务，并在一年内就突破了100万用户大关。该公司运营的LTE产品还包括32款智能手机、6款Windows 8平板设备等。

NTT DOCOMO官网上发布的最新财报显示，其Xi 4G-LTE服务的用户量在2012年年底已达到1157万。该服务在日本国内拥有46%的市场份额，支持100 Mbps的下行速度。DOCOMO表示，目前公司的目标是将速度提高至112.5 Mbps。

与其他运营商不同，NTT DOCOMO在发展4G的时候非常重视技术积累，为升级到4G，NTT DOCOMO投资了1000亿日元作研发，投入了上千人的研发队伍。

除此之外，KDDI和软银也加速了3G向4G的升级过程。软银于2012年2月，在东京、名古屋、大阪等城市正式推出TD-LTE商用业务。

软银是发达国家为数不多地采用了中国推出的TD-LTE标准的运营商，软银的4G建网基本被中国两大设备商包揽，一期项目由华为、中兴两家平分，各1000个基站，主要用于福冈、北海道、札幌等城市TD-LTE网络的建设。目前，软银已完成网络一期的建设，并开始启动二期网络建设。

和NTT DOCOMO的策略不同，软银在发展4G时很强调成本优势，软银之所以一开始尝试采用中国的TD-LTE标准，某种程度上就是看准中国移动这个全球最大运营商准备采用TD-LTE标准，因此软银可以在设备采购时节省不少成本。当然，现在软银因为手机原因倒向了FDD制式。

此外，2012年10月软银斥资200亿美元收购美国第三大运营商Sprint，也在某种程度上被认为是为了节省设备采购成本——因为软银在美国和日本两大市场同时部署4G，设备采购上可以获得规模效益。

4G并未大幅改善运营商的经营状况

从2G到3G的升级，是移动通信历史一次重大的变革。2G时代短信是最“杀手级”的应用，而到了3G时代，通过手机上网成为推动世界移动互联网进步的重要推手，包括手机游戏、手机社交、手机广告、手机音乐、手机下载、手机视频、手机阅读等应用都因此而大幅受益。

相比之下，3G到4G的升级则更像是一次网络提速，其意义就像是固网由ADSL升级到光纤。从日本的情况来看，4G短时间内不太可能大幅度提升ARPU值。为了快速推广，合约计划没有大幅度提价。同时，

也没有看到“杀手级”应用出现大幅吸金。

对比日本几大运营商的4G套餐和3G套餐，价格相差无几，因此许多日本用户在换新手机的时候都愿意加入4G套餐，日本正成为全球4G渗透率最高的国家之一。如果在更换手机的时候选择4G手机，加入4G合约计划，实际上消费者的支出并没有比3G时候多很多，有些甚至更便宜。

机型	iPhone 5（支持LTE）	iPhone 4s（不支持LTE）
发售日	2012年9月21日	2011年10月14日
基本费	980日元/月	980日元/月
网络费	315日元/月	315日元/月
流量包月	5460日元/月（有7G流量限制）	4410日元/月
购机款（16G内存）	裸机40680日元，签2年0元	裸机40680日元，签2年0元

软银iPhone上市合约计划对比

机型	三星GALAXY S3 （支持LTE）		三星GALAXY S2（不支持LTE）	
发售日	2012年6月28日		2011年6月23日	
基本费	780日元/月		980日元/月	
通话费	21日元/30秒		21日元/30秒	
网络费	315日元/月		315日元/月	
流量包月	4,935日元（3G限制）	5,985日元（7G流量限制）	5640日元/月	
购机款	裸机74,550，转网：签2年0元；	新签或续约：665日元×24月=15960日元	裸机59598，转网：签2年1050日元×24月=25200元；	新签或续约：1470日元×24月=35280日元

NTT DOCOMO三星盖世上市合约计划对比

由于日本国内市场早已饱和，NTT DOCOMO一直处于市场份额领先，却又不断被对手追赶的状态。NTT DOCOMO最早投放4G服务，是希望通过技术提升保住市场地位。

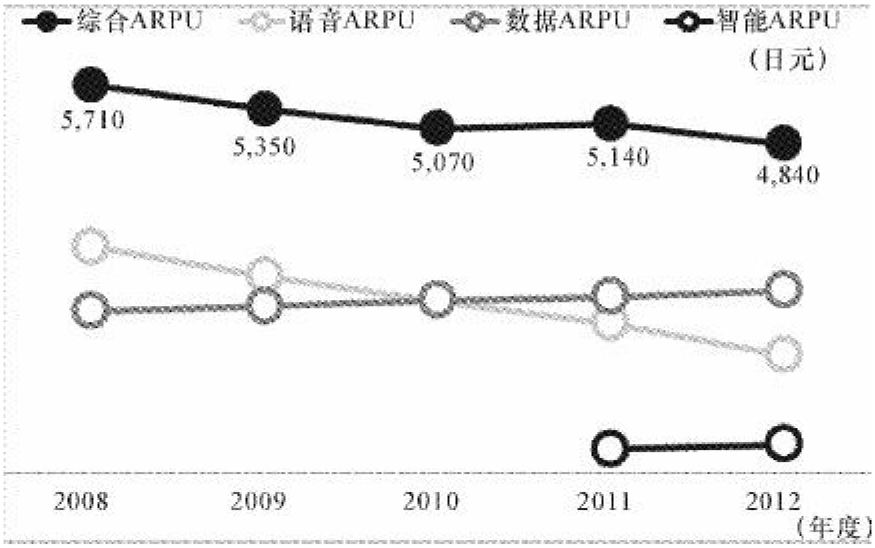
4G到底是不是通信市场革命性的变化？这个问题在世界范围内一直众说纷纭。从运营商改善业绩角度来看，日本运营商还没有找到2G时代的短信那样的所谓4G“杀手级应用”。在营业厅接受营业人员推荐时，我们发现，主要推荐的应用是高清画质的影音、在线翻译和生活信息助手（类似日语的Siri）。其中，营业人员会强调，高清画质影音在3G环境下播放不流畅，而4G则没有问题。除大家比较熟悉的YouTube之外，日本三家运营商也有各自适用于4G的影音服务。

DOCOMO 2011年发售的GALAXY Tab预装了视频应用“Hulu”，每月费用1480日元，2011年9月8日—2012年2月29日注册的DOCOMO的Android终端用户可以免费试用3个月，该网站包含多部好莱坞高清大片（720p），实际测试表明即使在新宿等人口密集区也可以流畅播放。

软银移动2013年2月推出新的视频服务“UULA”，包含6万多部内容，含有较高清晰度视频（640p，1.5Mbps），包月费用490日元。

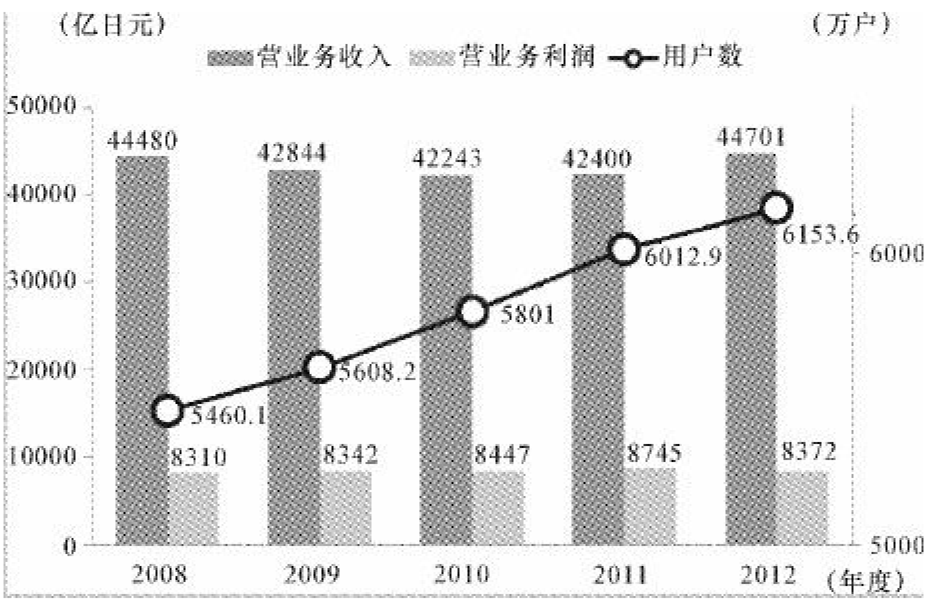
KDDI在和SmartPass（付月费即可在500款精选软件中任意下载的服务）类似的VideoPass服务中，对于视频的播放品质增加了较高清晰度的播放模式（360p，原先是240p）。

即使在这种情况下，现在还没有看到能够大幅度提升运营商ARPU值水平的迹象。对比NTT DOCOMO投放4G服务前后的数据，也确实如此。



4G投放前后NTT DOCOMO的ARPU变化

不过，从另一方面讲，4G一定程度上拉动了用户发展的速度，抑制了用户离网。在NTT DOCOMO 2012年度决算报告中也暗示了4G和增收之间的关系。报告中说“和前年度相比增收减益，智能机以及Xi顾客数大幅上升”。



4G投放前后NTT DOCOMO收入/利润以及用户推移

4G到来两年了，对运营商来讲还没有产生革命性的变化。

可能极大推动移动互联网产业

虽然可能3G到4G的提速没有明显给运营商带来巨大的收益变化，但是正如宽带对互联网业务的推动一样，4G对移动互联网的发展将起到极大的推动作用。

日本电通公司员工冯广明是一位在日本多家移动互联网公司工作了10多年的资深人士。他告诉我们，日本在3G时代，许多移动互联网服务并不流畅，例如很少有人会在外面用手机长时间看视频，通常会回家后再看。

此外，有着“日本版微信”之称的Line也因为4G的到来迎来重大利好——Line的招牌应用便是免费通话，此前在3G时代，这种语音通话常常信号不稳定，而到了4G时代，其通话质量有了大幅提升。

4G普及之后，日本的手机游戏公司同样获益。因为在智能手机上下载App的速度大幅提升——这有利于加强手机游戏的用户体验。此前，日本的手机游戏大部分是基于手机网页的，而App的用户体验要明显好于手机网页游戏。

虽然运营商还没有找到吸金大杀器，但是基于4G的应用确实可以体现出相对3G的不同。NTT DOCOMO常务执行董事吉泽和弘指出，4G的一个特征是容量大、速度快，未来4G的“杀手级”应用很可能会充分利用这一特征，这种“杀手级”应用比较可能是影像、动画、视频类的应用。

此外，他认为基于云服务的应用也可能会在4G时代爆发。NTT

DOCOMO在日本推出了打电话自动翻译、语音助手等服务。吉泽和弘指出："如果你的网速很慢的话，这个功能是用不了的。"

由于4G的速度快、体验好，一些有带宽瓶颈的移动互联网应用现在能够得到充分解放了。因此，移动互联网产业也许会因为4G的大规模推进有大幅跃进的可能。最直接的就是高品质影音的移动应用。

移动即时通信和移动社交也因此可以大量引入高画质照片和影音共享的功能。在日本已经出现的移动VoIP通信，在中国如果没有政策阻挡，也会是一个有大突破的领域，比如Line、Viber类型的应用。如果运营商设计的资费计划比较合理的情况下，成10倍规模地提升流量使用量级是很可能出现的。相应地，运营商也有机会较大幅度提升流量方面的收入来弥补语音收入的持续下降。

另一个可以预见又有不确定性的领域就是基于网络和云的移动互联网服务。

现有的原生App主要作为移动服务入口的格局是否会改变？HTML5技术封装的App、手机网站、在线信息助手服务（Siri类、在线翻译、在线导航和实景地图、街景、现实增强的其他服务），乃至于现在不太受欢迎的Chromebook等基于网络的终端设备，会不会因为网络基础设施的大幅度性能提升而迎来新的发展契机？

如是，原生App以及基于此的App Store类型的软件商店的商业生态将会被破坏性创新。移动搜索、社交等基于信息流的新商业生态会建立起来。这就是谷歌现在正在美国进行的。如果解读NTT DOCOMO 2010—2015年中期远景，也会发现其提出了"个人云、企业云、网络云"的以云服务为重点的智慧生活愿景，来弥补其在网上软件商城和智能机方面

的不利局面。

由于网络速度的提升，将计算和储存大量置于云服务，终端设备可能会进一步小型化和降低成本。省出来的体积和成本对大规模使用新的输入输出技术会有很好的帮助。体感、肌电、眼球控制乃至脑波控制为代表的自然输入，以及柔性屏、眼镜投影等输出技术，都正在成熟中。在4G网络成熟并大规模普及以后，集新技术于一体、更多基于网络基础的新型终端形式会进一步改变我们的移动生活。

在App和智能机时代，日本没能走在世界的前列，但中国却逐渐缩小了和世界前沿的差距。4G到来之际，中国的移动互联网软硬件和服务行业，能够站到世界的潮头吗？

这也许是中国快速投放4G更大的意义所在。

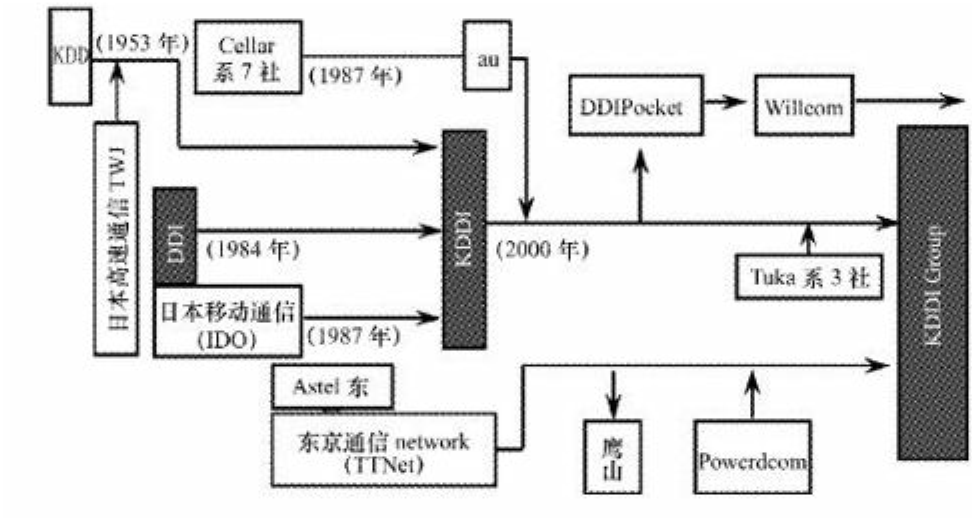
第二章 **KDDI**：日本运营商的智能管道战略

引子

智能手机大潮来袭，开放还是继续封闭？全世界的运营商都面临抉择。NTT DOCOMO坚持封闭，软银全面开放。日本第二大运营商KDDI则选择了开放和封闭的中间道路：智能管道化。这只由稻盛和夫创办的电信“恐龙”，是如何应对移动互联网的变局的？

公司名称	KDDI
创立时间	1984年
主营业务	移动通信
员工数	20,238
总部所在地	东京
注册资金	141,851百万日元
营业额（2012年）	36,623亿日元
用户数（2012年）	NA
上市时间	1993年
上市地	东京证券交易所
主页地址	http://www.kddi.com
主要出资方	京瓷集团(14.98%) 丰田汽车公司(13.01%) The Master Trust Bank of Japan,Ltd.(5.80%) Japan Trustee Services Bank,Ltd.(4.87%)

KDDI公司简介



KDDI组织变迁图

走在日本街头，到处可见“au”标志的鲜亮橙色手机商店，这便是日本第二大运营商KDDI经营的au品牌。这一品牌常常启用年轻人喜爱的影视明星代言，在日本深受年轻用户喜爱。



KDDI营业厅

而更多的中国人知道KDDI是因为其创始人稻盛和夫。在中国，包

括马云在内的多位企业家都是稻盛和夫的铁杆粉丝。多年来，稻盛和夫把他那带有东方哲学色彩的管理方式注入KDDI的管理中，以至有了KDDI今天的兴盛。

KDDI是个经过一系列并购形成的企业，其拥有固定电话、固网宽带和多种移动网络业务。在智能手机时代来临之前，KDDI和NTT DOCOMO一样也采用封闭模式的战略。在智能手机时代来临之后，KDDI意识到，运营商具有哑管道化（Dumb Pipe）的趋势，并将导致运营商陷入资费竞争。KDDI不甘心陷入哑管道困局，在2011年的年报中，其提出3M战略来推进业务，期望实现智能管道（Smart Pipe）的目标。

在日本的三大运营商当中，NTT DOCOMO始终坚持封闭道路，而软银则是全面开放，而KDDI则是夹杂在开放和封闭之间，既继续保持自己的一些封闭体系，一方面又引入iPhone，把一些平台交给苹果。

即使在付费习惯很好的日本，如何通过移动互联网的内容产业赚钱，也是个让人头疼的问题。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录第二章KDDI：日本运营商的智能管道战略日本运营商过去的那一套运营良好的运营商封闭体系受到了以iPhone为代表的智能手机的巨大冲击。用户通过苹果的App Store和谷歌的Google Play就可以下载应用，不再需要通过运营商的渠道。

为了应对这种挑战，KDDI推出了一项名为SmartPass的套餐服务。用户每月只需要交390日元（在日本仅仅相当于坐一两次地铁的钱），即可以免费下载由KDDI打包买下的500多个手机App，此外，还能享受KDDI会员限定的优惠券、保险等业务。

KDDI的这套体系很像腾讯的黄钻会员体系，在单个App的盈利越来越困难的时候，通过打造会员体系，收月租费打包批量出售服务的方式正开始流行。

此外，KDDI还成立了多只投资基金，对外投资了GREE等公司，力图以此应对管道化所带来的冲击。

在移动互联网的变局中，这只由稻盛和夫创办的电信“恐龙”是否能够借此走上坦途呢？

稻盛和夫艰难创办**KDDI**

20世纪80年代以前，日本国营的电电公社垄断着日本电信市场，日本的通信费用和世界其他国家相比高得离谱。

稻盛和夫曾举过一个例子，他在美国的时候看到一位员工频繁地打长途电话，便提出质疑。但随后查看账单时发现，美国的电话费是如此之低。

1984年，日本政府通过法案，允许民营资本进入通信领域，以加强市场竞争，降低电信价格。

这一趋势被当时已经52岁的京瓷公司创始人稻盛和夫所察觉。在此之前，稻盛和夫因为成功创办京瓷公司在日本商业界享有颇高声望，当时年龄已经不小的稻盛和夫准备开始自己商业生涯的第二次大冒险。

由于运作近一个世纪的NTT（电电公社改制而来）在日本显得过于强大，虽然日本的电信市场放开，但是所有的企业都按兵不动，不敢进入。

这时候，稻盛和夫抱着“让日本民众用上价格低廉的电话”的信念，毅然向NTT发起挑战，再次投身商海，创立了日本第二家电话电报公司DDI第二电电企划株式会社，简称DDI。后于2000年10月与KDD、日本移动通信三社合并为KDDI。，京瓷为当时DDI的第一大股东。

当时，垄断日本电信市场的电电公社年销售额高达4万亿日元，员工人数超过33万，是一家不折不扣的寡头企业。而京瓷公司虽然发展迅猛，但在1983年的时候，年销售额只不过2200亿日元，员工也只有区区

1万人，与电电公社的实力相差甚远。

稻盛和夫在自己的回忆录中回忆起那段艰苦的岁月：

其实，在我正式报名前的6个月里，每晚临睡前，我都反复地自问自答。

“你创立第二电电公司、参与通信事业，你的动机是善的吗？其中没有夹杂私心吗？你不是想出把风头吧？不是想赚钱吧？”

这些问题再加进“动机至善、私心了无”这句话，我在长达6个月的时间里，不断严厉地逼问自己。回家时不管多么疲倦，即使宴会后饮酒回到家，无论多晚，我也反复不断地扪心自问。

半年自问自答的结果，我最终认定：“我的动机纯粹，没有任何私心。日本即将迎来信息社会，要降低国民负担的通信费用，仅此一心而已。”这样我才举手报名。（稻盛和夫：《六项精进》，中信出版社2011年版。）

当时和NTT相比，DDI没有任何基础设施，尤其是在投入巨大的固网设施上面，NTT的优势更加明显。因此DDI不得已只能开始构筑无线通信网络，在一个接一个的山峰上架设抛物面天线，用无线中转来建设通信干线。

当时日本的报章杂志普遍认为，DDI将会很快在这场竞争中败下阵来，但是DDI的通信服务却在日本受到欢迎。

稻盛和夫在日后的演讲中回忆道，之所以如此，是因为DDI在整个设立的过程中一直有着“为民众降低通信费用”这样一个目标，这一目标在公司内部引起了干部员工的内心共鸣，使得他们工作格外投入，且获

得了社会的广泛认可。

稻盛和夫首先从电电公社挖来了技术出身的千本倖生。千本倖生精通通信技术，对通信产业有着极为深刻的认识，在这个领域有着广泛的人脉。有了千本倖生的帮助，原本在电信行业没有任何经验的稻盛和夫开始心里有底。

此后，牛尾电机、西科姆和索尼、三菱商事等公司也入股加入DDI，当时包括京瓷在内，共有25家公司作为股东加入DDI。

在成立酒会上，稻盛和夫说："在高度信息化的时代，我们必须为国民大众降低日本的通信费。我会不惜我仅有的一次人生，不惜我自己的生命使这项事业取得成功。"

稻盛和夫最为人熟知的当属他首创的"阿米巴"经营方式。

"阿米巴"经营模式源于稻盛创业早年的困境，当时他一个人既负责研发，又负责营销，当公司发展到100人以上时，觉得苦不堪言，非常渴望有许多个自己的分身可以到各重要部门承担责任。于是，他把公司细分成所谓"阿米巴"的小集体，从公司内部选拔"阿米巴"领导，并委以经营重任，从而培育出许多具有经营者意识的领导。

"阿米巴"经营方式的最大特点是，让企业中的员工对企业的经营有所担当，大大分担了领导者的压力。这种经营模式在DDI崛起的过程中曾经发挥了重要作用。后来，"阿米巴经营"开始推广到世界各地许多企业，包括孙正义、马云在内的许多著名企业家都是稻盛和夫的粉丝。

在经历了创办初期的艰难之后，DDI开始在电信领域取得成功。1989年，DDI首度实现盈利，年销售额达到406亿日元，利润为44亿日

元；1993年，DDI在东京证券交易所第二市场部上市，由于业绩优异，两年后升入第一市场部，成为三家新成立的电电公司中的第一家上市公司。

在DDI等新进入的通信公司的竞争下，日本的通信费用大幅降低。稻盛和夫在很大程度上实现了他当时创办DDI时的梦想。

1997年，在京瓷与DDI都如日中天之时，稻盛和夫在日本京都圆福寺剃度出家，仅担任京瓷与DDI两家公司的名誉总裁。在寺庙中，他与其他僧侣的待遇一般无二，都身穿麻衣、脚着草鞋，平常甚至还需出外化缘。他在自传中回忆道，在冬天寒冷的早晨，自己3点就要起床，晚上11点才能上床休息，每顿饭只有一汤一菜。

而KDDI的另一个前身是丰田公司创办的日本移动通信公司（IDO）。IDO以摩托罗拉设计的汽车电话网络为基础。

丰田的IDO负责在东京及名古屋一带的网络建设，京瓷下面的DDI则负责日本其他地区的网络建设。虽然这两家公司股东不同，但由于在漫游等业务中的合作，一般被看作一个集团。

为了对抗在移动领域称霸的NTT DOCOMO集团，2000年7月，这两个集团统一了旗下的移动通信服务品牌“au”，同年10月，DDI、KDD和IDO三家公司合并为“KDDI”。

“株式会社au”于2001年10月被纳入KDDI集团内。品牌也变为“au by KDDI”，品牌形象也由红色变为橙色。

DDI、KDD、IDO分属不同的企业集团，有着各自独特的企业文化和经营哲学。这些企业整合在一起，本来是个非常复杂的事情，但是稻

盛和夫再次发挥了自己的经营才能，迅速将新成立的KDDI整合成型，成为足以与NTT抗衡的日本电信业重要力量。

抓住年轻人

在日本，NTT DOCOMO一直是领先的运营商。NTT DOCOMO在高端商务人群中有着绝对的领先地位，这有点像中国移动的“全球通”业务，这部分人群对资费价格并不敏感，消费水平高。同样的，他们对网络和服务质量要求也很高。

当时的KDDI要想在这块市场和NTT DOCOMO正面竞争，是非常困难的，在21世纪初的时候，NTT DOCOMO是整个日本风头最劲的企业，其资金实力和品牌影响力都让其他公司很难企及。

在这样的背景下，KDDI做了大量的用户调研，发现NTT DOCOMO在年轻用户这一群体上的服务存在一定的欠缺，于是准备在年轻人市场大做文章。

此后，KDDI发布了“au”品牌。KDDI的前身DDI于2000年7月发布。

“au”在日语里面的读音是遇见、见面的意思，因此au品牌的意思是说，通过手机和各种各样的人邂逅，进而拥有邂逅产生的全部价值，同时，au是由代表着Access、Always、Amenity的“A”和Unique、Universal、User的“U”构成的。在另一方面，还包含“access to u（you）”的意思。

当时，KDDI主打年轻时尚概念，提供足以支撑时尚概念的业务和终端，在年轻人市场上大获成功。

2003—2006年间，KDDI有一波创新的高潮，包括：建立“au”统一品牌；打出以年轻人为目标的广告；推出双平面计费，数据到一定使用

量后不限流量；制定FMBC战略，推出针对年轻人的LISMO音乐平台；推出通用型企业产品等。

由于年轻用户群在PC和手机两方面都具有很高的使用率，为了给予他们更集中的品牌感知，KDDI将旗下各业务品牌全部转换成“au one”，建立了统一的品牌形象。

在宣传上，KDDI选取对年轻人有吸引力和亲和力的明显作为代言，将au的品牌与代言人进行潜移默化的连接。

当时，KDDI发现年轻人对于移动音乐相关的服务有很大的需求，因此在这方面做了大量的创新。

首先，KDDI把来电铃声作为面向年轻人的一个诉求点，设定了合适的价格（200～300日元/曲），受到了日本用户的欢迎。此外，KDDI还推出了可以整曲下载的1x　EV-DO服务，除了可以作为铃声之外，还可以将音乐分享给朋友。通过来电铃声和整曲下载服务建立了“au=音乐”的品牌形象。

之后，KDDI推出了著名的“LISMO”音乐服务。

在早期，人们通过网络付费下载音乐都只能在一个设备中使用，当时流行的是一次版权只能用在一个设备上。KDDI推出的LISMO服务，让用户只用下载一次音乐，就可以在不同的设备中播放使用。

LISMO还依托音乐，打造了音乐社区等模块，突破了单纯从音乐版权获益的瓶颈，在音乐相关附加服务上取得了巨大成功。

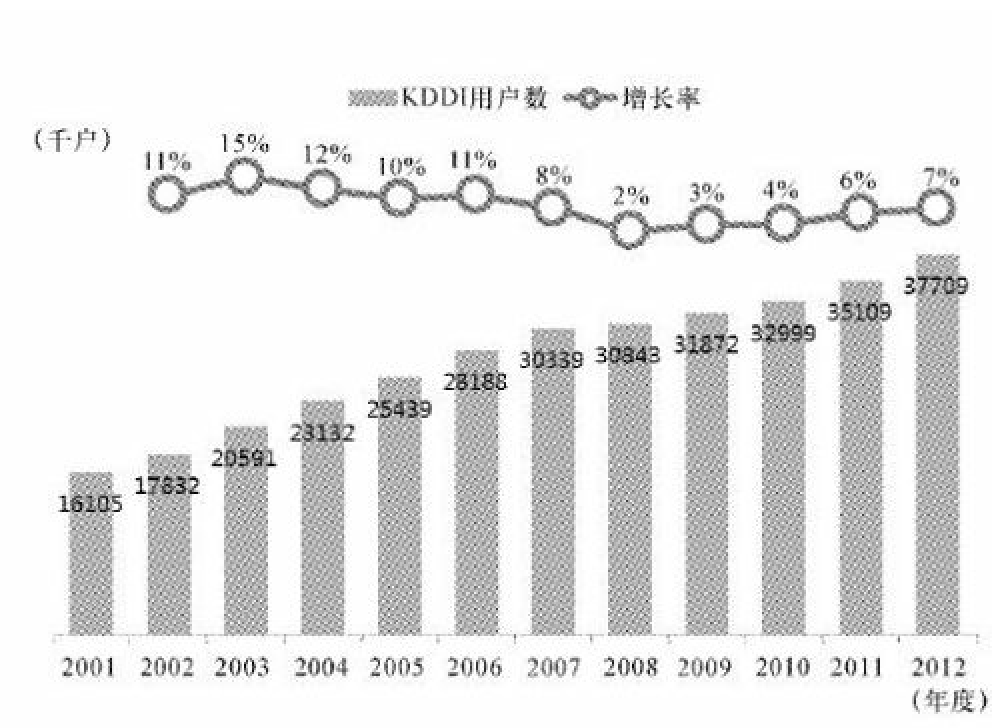
通过LISMO，KDDI得以与NTT　DOCOMO进行差异化竞争，并使之成为日后内容服务的核心平台。从结果来看，KDDI的音乐下载得到

了超常规的发展，对移动业务的收入贡献不菲，对用户的拓展起到了很大的作用。

iPhone的双刃剑

起初，KDDI在日本的市场占有率排名第三（2002年3月末），原因是没能抢占市场先机，没赶上照相手机、彩色LCD、折叠机型的热潮，同时由于NTT DOCOMO的i-mode崛起，KDDI的新增用户数落后于NTT DOCOMO和J-PHONE（现在的软银）。（一般社团法人电气通信事业者协会每月公布数据，市场占有率=该运营商签约数/日本全国手机签约数。）

然而之后，KDDI的3G部署进度非常快，同时由于沃达丰（现在的软银）在全球战略机型（VGS系列）上的失败，KDDI的移动品牌“au”的用户激增，再加上适时推出学生优惠、双平面计费制度，EZ“铃声”、EZ“全曲铃声”等业务的成功，KDDI从2004年之后，连续4年新增用户数排名第一。



KDDI移动用户数推移

2007年1月，软银推出了“White Plan”大打价格战迅速拉动人气，2007年5月之后连续12个月，KDDI的新增用户数降到第二位，将年度冠军让给了软银。2008年4月，由于2G业务的停用， KDDI净增用户数首次出现下降。

2008年7月开始，KDDI进入最糟糕的时期，日本实行携号转网以来，KDDI的转出用户第一次超过了转入用户。之后的一年多，每月净增用户数一直位于三家中最末位。

在以iPhone为代表的智能手机开始在日本流行后，KDDI也面临着业务转型的压力。2008年，孙正义领导下的软银率先将iPhone引入日本。起初，这种时髦的美国手机并没有被日本人接受，此后，iPhone开始在日本大举攻城略地，成为最受欢迎的手机。

在日本的三大运营商当中，KDDI是较晚开始销售智能手机的，KDDI错过了推广智能机的最佳时期。2010年7月，KDDI的转出用户数达到了史上最高的4.27万人。（Mobile Number Portability使用情况，http://wiki.livedoor.jp/。）

直到2011年10月，KDDI将销售重心放在了智能机上。此后，KDDI在软银之后成为第二家开始在日本销售iPhone的运营商，并以此扭转了颓势。

KDDI财报显示，2012年10—12月财季KDDI的净利润同比接近翻番。该公司该财季净利润为1004.9亿日元，较上年同期的542.2亿日元增长85%。KDDI解释道，之所以业绩这么好，是因为苹果新iPhone 5手机十分畅销。

不过，iPhone的热销也让日本传统运营商的业务模式受到了很大挑战，尤其是此前为运营商贡献大笔收入的移动增值业务现在受到智能手机的冲击。

此前，KDDI有LISMO音乐服务等许多自己的移动增值业务，并颇受年轻人喜爱。

在功能手机时代，运营商通过定制手机牢牢把控着移动互联网的流量入口，只要是运营商推荐的增值业务，几乎都能够赚钱。

而现在，智能手机用户只需要从苹果App Store中下载应用就可以了，运营商的音乐、游戏、图书等应用面临着被边缘化的威胁。

2012年，日本市场快速由功能手机向智能手机转型。KDDI一些连续十几年都盈利的移动内容增值业务第一次出现了利润下滑的情况。因此，KDDI正在想办法从中突围。

3M战略：融合网络是竞争力的源泉

KDDI是全业务运营商，旗下拥有3G（CDMA2000 EVDO）、LTE（FDD制式）、WiMAX、Wi-Fi的无线网络服务，也同时提供FTTH（光纤入户）和CATV（有线电视接入）的服务。有些网络是通过兼并收购或投资而来。

通过多种网络服务，引导用户在不同场景下利用不同设备来接入相应的网络，最大化地利用各种网络特性，KDDI期望达到降低流量单位成本、不间断提供高速网络接入、满足日益激增的用户数据流量需求的目的。

智能机时代到来以后，数据流量增长非常可观，KDDI认为功能机到智能机的转移，每个用户的数据用量会扩大10～20倍。其预计2010年到2015年，日本的移动数据流量会扩大18倍。

仅依靠3G和LTE网络的能力，难以承载数据流量的迅速扩张。由于3G和LTE网络需要大规模地域覆盖才能提供普遍服务，决定了移动网络基础设施的建造成本很高。另一方面，对热点地区的3G/LTE网络扩容往往很难快速反应。Wi-Fi网络投资相对便宜，缺点是Wi-Fi目前无法提供连续的无缝接入，为用户提供的移动接入范围有限。但Wi-Fi的高速接入和大容量的优点，决定了可以将其用于热点地区的网络补充。因此，KDDI在日本国内建造了10万个Wi-Fi热点，免费提供给KDDI用户使用。

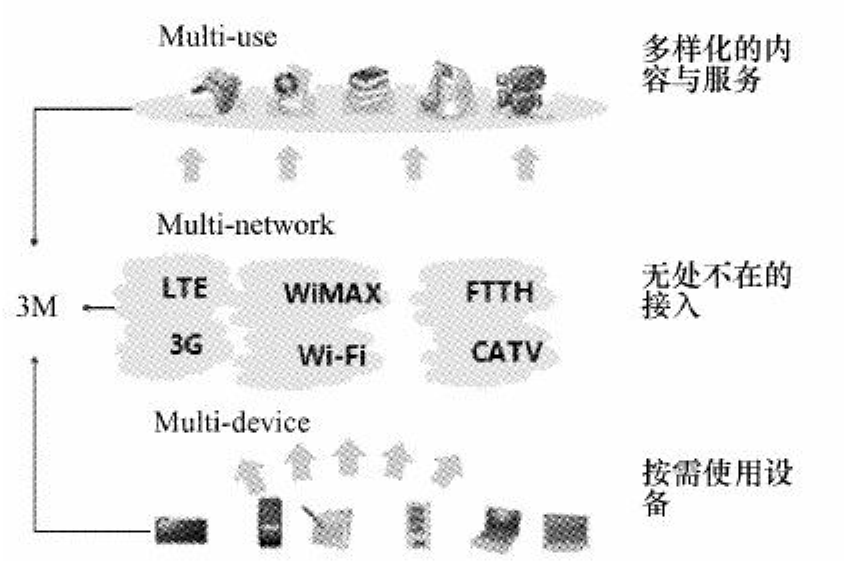
与此同时，KDDI利用其参与投资的UQ公司建设WiMAX网络，覆盖全日本90%人口。KDDI还加强引导用户在家中利用FTTH或CATV+家

庭Wi-Fi的方式接入网络。通过以上多网络的接入，将高成本的移动网络流量留给最需要的用户。

在多网络支持之下，KDDI开发出一系列多样化的终端来创造和用户的接触。从手机终端、平板电脑、电子书、电子相框、数据卡，到支持有线电视和光纤宽带的安卓机顶盒。利用智能手机和电视的互动是一大特色。用手机遥控电视机机顶盒，并将录下来的视频传输到手机上等功能已经实现。正在开发基于机顶盒的记录家庭电费、水费和家庭健康记录，实时传递交通情况等生活数据管理的功能。

当多网络和多终端发展到一定程度，KDDI期望实现多应用的愿景。具体来说，是移动终端中的内容和服务，在固网和移网以及多种不同的终端上，都能够无缝地使用，达到一致的体验。在多网络环境下，未来会期望通过云服务，将内容和应用置于云上。由于网络质量的极大提升，用户就在网络上使用这些服务而不必下载后使用。KDDI正期望届时全面推广用户付定额月费无限量使用内容和服务的模式。

实际上，现在KDDI已经在推广这种定额制的模式。现在的LISMO Unlimited和SmartPass就是其中的代表。


Multi-use
多样化的内容与服务
Multi-network
3M
LTE
WiMAX
FTTH
3G
Wi-Fi
CATV
无处不在的接入
Multi-device
按需使用设备

KDDI 3M战略说明

SmartPass业务：打包出售应用

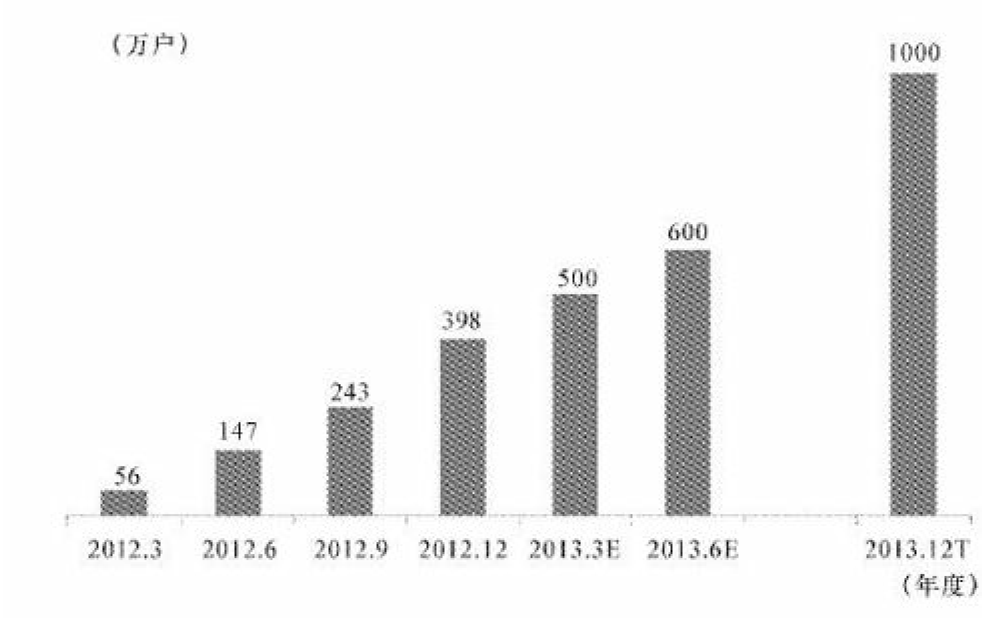
现在让KDDI寄予希望的是一个叫做SmartPass的业务。

SmartPass LOGO

过去几年，全世界的运营商都希望打造自己的应用商店，例如中国移动推出了自己的移动MM商店，中国联通推出了自己的沃商店，日本的NTT DOCOMO推出了自己的D-Market商店，美国运营商Verizon推出了自己的V CAST商店。不过大部分智能手机用户仍然习惯通过苹果App Store及谷歌的Google Play下载应用，移动运营商自己的应用商店大都经营得不温不火。

而KDDI却采取了一种新的做法：推出了一个名为“au SmartPass”的套餐计划，用收月租费的形式打包向用户出售App及一些其他服务。

在KDDI购买新智能手机的用户中，有83%的用户选择加入SmartPass。20（20 用户数据来源于KDDI 2012年度业绩公布PPT。）截至2013年3月2日，SmartPass业务已经有500万用户。SmartPass的主力用户是学生这样的年轻人群，他们没有太多的钱去下载应用，因此每月仅需要付费390日元的SmartPass刚好满足他们的需求——390日元，也就是在东京坐一两次地铁的钱而已。



SmartPass用户数推移

KDDI负责SmartPass业务的相关负责人回忆道，2011年KDDI刚刚开始销售智能手机的时候，当时KDDI曾经以为用智能手机上网的人很多，每月收到的流量费就因此提高了，但实际上很多人不去用流量。

当时日本的一些调查发现，许多买了智能手机的人，下载的应用不超过10个。实际上，大部分人常用的App也就是那么多，因此在KDDI看来，有500个左右的推荐App已经可以满足大部分人的需求。

此外，用户自己使用开放的Android系统也有很多问题。首先上网环境不是很安全，有许多病毒软件出现。此外，Android上的软件太多，用户并不知道下载什么好。

在这样的背景下，KDDI推出了SmartPass套餐。KDDI首先和应用开发商合作，精选500多个应用。然后KDDI的用户每月只要交390日元，就可以随意下载这500多个应用中的任何一个——过去用户单独去购买这些应用，需要花去不少的费用。

按照KDDI的测算，SmartPass业务只需要400万用户就可以盈利了。而到了2013年四五月间，SmartPass业务的用户数已经超过500万，并很有可能在2013年年底前突破1000万。依此计算，届时SmartPass业务每年为KDDI贡献的收入将会达到4亿～5亿美元。

SmartPass给目前全球陷入盈利困境的移动互联网产业提供了一个新的思路。现在，大部分智能手机上的App都很难盈利。早期，许多App公司希望通过用户付费获得收入，而现在，全世界的App都越来越朝着免费化的方向发展，盈利越来越困难。

AppsFire公布了2012年App Store回顾表，分析了100万款曾经在App Store中出现的App，结果发现2012年发布的所有App中，只有34%是付费应用，而2008年付费应用的比率高达74%。

全世界的App，都日渐呈现免费化的趋势。导致这种情况的原因是许多App领域的创业者按照PC互联网的玩法来运营移动互联网，即先圈用户，再找盈利模式。这让许多试图收费的App开发者的处境变得尴尬，因为你收费，而别人推出了一款类似的免费软件，你就很难收到钱。

即使在付费习惯非常好的日本，App也在为如何盈利而感到苦恼。

KDDI推出的SmartPass业务，通过月租费的方式，让用户随便使用里面的应用，这产生了一种新的盈利方式。SmartPass的商业模式类似美国的Netflix（一家网上付费看影视内容的网站）。

KDDI根据应用的月度活跃使用量，跟开发人员分享套餐订阅收入。开发人员可以按80%～90%的比例分成，高于谷歌或苹果应用商店70%的比例。

举例而言，在日本非常火爆的通信软件Line（日本版的微信）2012年为KDDI推出了SmartPass特别版，这款特别版的Line有一些仅限于KDDI用户使用的表情。

除此之外，用户只要加入了SmartPass套餐，还可以免费享受Android手机的杀毒服务、SmartPass会员特惠，如优惠券、礼品等。此外，SmartPass的会员还可以免费享受KDDI推出的10个G的云存储服务。

KDDI的SmartPass服务，很像中国的腾讯、迅雷的会员体系。例如腾讯有著名的黄钻体系，用户每月交一笔钱就可以享受QQ空间装扮、会员加速、隐身特权、玩游戏抵扣、购物折扣等特权。而迅雷的会员体系也采用了同样的方式，每月交一笔钱，就可以享受下载加速、BT种子在线观看视频等多种会员特权服务。

KDDI认为，这种用套餐的方式打包出售服务的方式，接下来是移动互联网的重要趋势。

在日本料理中，有一个叫做“放题”的概念，也就是交够一笔钱可以不限数量随意吃某些食物，类似于国内的自助餐。

“我认为放题服务在未来的日本也有很好的前景，我很看好。具体比如音乐畅听、电子书畅读、视频畅看等。利用多种终端和云技术去定制各种“随意用”放题服务可能是今年的一个趋势。”KDDI执行董事高桥诚表示，也就是用户交一笔钱，可以随意使用音乐、阅读等服务，而不是按照每次下载收费。

而对于运营商来说，由于管道化的趋势越来越明显，运营商和用户接触的点开始变得越来越少，类似SmartPass这种套餐，让运营商得以继

续维系对产业链的控制。

据传，中国的一些运营商和民间第三方应用商店正在研究相似的模式，把应用打包出售。

多层次的对外投资

除了SmartPass业务，多层次的对外投资也是KDDI避免管道化的重要方式。KDDI目前成立了多只基金，开始对外投资。

KDDI目前最成功的一笔对外投资是对日本著名社交网络公司GREE的投资。GREE平台上运营的手机社交游戏被认为是印钞机器，这家公司一年的收入高达17亿美元，是全世界最赚钱的社交网络之一。

几年前，当GREE在PC上发展社交网络业务进行得并不顺利的时候，KDDI宣布投资GREE，当时高桥诚正是这笔投资的主要操盘者之一。

投资GREE后，KDDI和GREE在游戏的结算，以及广告方面进行了合作，并帮助GREE发展用户。KDDI的入股，大大促进了GREE的崛起。此后GREE在日本上市，成为日本证券市场的明星股票，KDDI也获得了丰厚的财务回报。

KDDI的主要投资领域有三个方面：首先是为Afound公司注资2500万美元，这只基金由KDDI、腾讯和GREE三大巨头一起出资，主要专攻开发Android系统上的应用程序。主要的投资目标也分散在中国、日本、北美等全球各地。

目前这只基金已经投资了韩国著名的Kakao Talk，中国的豌豆荚、乐元素、酷盘等公司。

另一个投资公司叫做KDDI Open Innovation Found（KOIF），以海外合资的管理方式，主要针对与KDDI服务优点互补、有相乘效果的

App进行投资，这只基金主要投资在游戏、电子商务等领域。

此外，为了鼓励日本的年轻人创业，KDDI也成立了一个叫做“KDDI无线Labo”的孵化器，对于一些初创期的移动互联网创业项目，进行长达三个月的技术和资金支持。其中也包括一些学生组别。很多年轻人既没有什么资金，也没有什么商业管理的经验，所以KDDI开辟了专门的办公场所，支持这些年轻人创业，在三个月当中可以随便使用办公室，帮助他们创业。

在功能手机时代，因为手机屏幕是通信运营商控制的，所以只要通信运营商在画面上进行提示，那么这个CP一定会盈利。

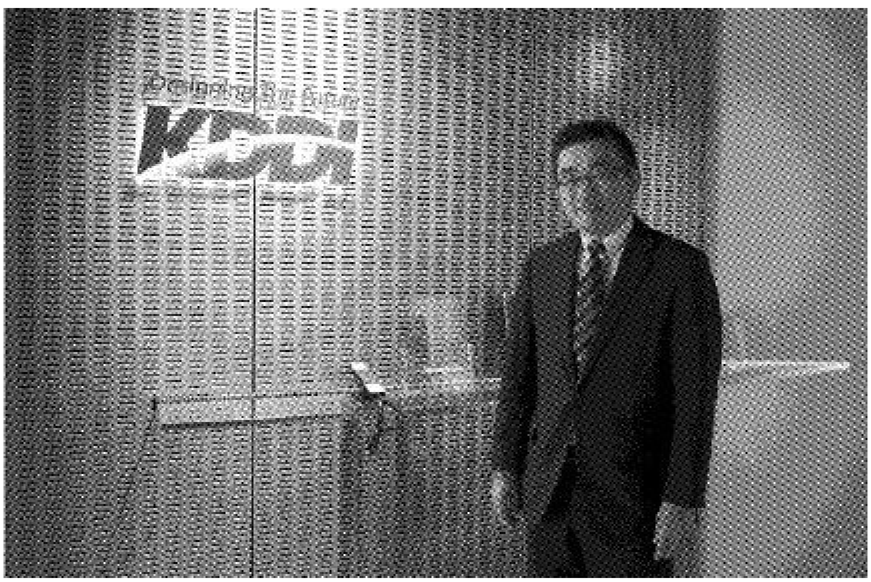
而现在在智能手机时代，运营商对移动互联网流量入口的掌控力大不如前。CP想要简单化地从运营商门户那里获得流量越来越难，只能以高成本获得流量。如果被选入SmartPass,CP会有稳定的保底收入，是很有吸引力的选择。因此，SmartPass能否成功，对于KDDI的对外投资来说也非常重要，因为这样的业务对于运营商投资的那些早期项目取得盈利有很重要的帮助。

例如KDDI旗下的Labo孵化器，里面的优秀创业项目可以在其SmartPass业务中获得推荐——这对于许多初创型的创业者来说很有吸引力，目前SmartPass已经推荐了多个KDDI投资的创业项目。

独家专访 **KDDI**执行董事高桥诚：日本运营商的智能管道之路

（专访时间：2013年3月）

和中国一样，日本的移动通信市场正在经历巨变，智能手机快速取代功能手机，运营商的封闭“围墙花园”正被各种新兴的互联网公司推倒。



KDDI执行董事高桥诚

同时，运营商对手机终端的绝对控制力开始减弱，手机终端的采购也开始以iPhone、三星Galaxy系列的开放型终端为中心。

和NTT　DOCOMO的坚持封闭的垂直整合路线及软银的完全开放道路不同的是，日本第二大运营商KDDI坚持开放和封闭相结合的路线，一方面引入iPhone等开放型手机终端，一方面通过变通的方式继续保持其过去在封闭体系下的优势。

KDDI采取变通的方式推出了一种叫做SmartPass的手机应用套餐服务，智能手机的用户每个月向KDDI支付390日元的套餐费用，就可以随意下载500多个手机App，KDDI再和这些App的开发者从这一套餐中分成。此外，KDDI还成立了多只投资基金，积极投资优秀的移动互联网公司。

KDDI的做法实际上是汲取了开放和封闭两条道路的优点，对于同样处于开放还是封闭选择题当中的中国运营商来说，KDDI的探索提供了颇多启示意义。

我们特地前往日本采访了KDDI的执行董事高桥诚，他表示KDDI目前在顾客接触点上的态度是开放的，虽然感觉上开放的话会变得趋于管道化，但KDDI致力于的是建立智能管道。

笔者：跟日本市场很相似的是，中国正处于从功能手机转向智能手机的快速发展时期，关于运营商是开放还是封闭的选择，一直有很多争议。比如像中国移动，跟日本的NTT DOCOMO比较相似，一直坚持自己相对比较封闭的体系，一直不愿意引入iPhone。相对的，中国联通和中国电信的态度要开放一些。我们看到日本也有一样的情况，之前我们通过一些新闻报道看到，觉得KDDI似乎是处于开放跟封闭这两种状态之间。KDDI吸取了这两者的优点，我们不知道这种理解在您看来是否正确，所以希望听听您的观点。

高桥诚：如果把日本当作（移动互联网的）一个案例来学习的话，日本是一个非常有意思的国家。软银的情况基本是向iPhone一边倒，把业务全部赌在iPhone、iOS系统上。NTT DOCOMO跟中国移动一样，不想倾其所有赌在iPhone上，同时对苹果也比较抗拒，所以它主要发展的是Android系统。

另外，据我的了解，NTT DOCOMO与谷歌的合作中也遇到了一些坎坷。虽然我没有立场来评价其他公司的业务，但KDDI相比其他这几家公司，在加入功能机向智能机转变的市场的时间点上原本就比较迟。所以我认为KDDI更应该以一种单纯、开放、积极的姿态发展智能手机这一块业务。

另外，Android系统强大的收费功能对于通信运营商来说扮演着举足轻重的角色，KDDI也在不断完备其作为收费平台的一些业务。

你可以看到，现在日本比较有名的社交网站GREE、Line等内容供应商，虽然比较强势，但还是通过我们这些通信运营商来收费。

所以这一块的市场也在扩大。然而，由于市场是以一种完全开放的模式在运营，顾客的直接接触点变成了这些内容供应商。这对我们来说是一件很可惜的事情，也会影响到我们的竞争力。

KDDI与中国电信一样，拥有稳定的现金流，我们现在也在争取用现金流夺回更多的与顾客的接触点。

笔者：请问运营商具体如何从互联网公司手里夺回与顾客的接触点？KDDI有哪些经验呢？

高桥诚：我可以给你举个例子，比如我们公司的SmartPass业务，每月的资费是390日元，用户可以使用500个以上的应用程序以及一些附加服务。

据统计，SmartPass截至3月2日大概已经有了500万的用户数。以这种方式，KDDI正在争取获得更多的客户接触点。当然，CP（内容提供商）的利益也是不容忽视的，所以在之前已经以400万用户的预测量提

前给CP分成。

正如我所说，软银注重iPhone的iOS系统，NTT　　DOCOMO注重Android系统，对于KDDI来说，两者是平分秋色的，可能略微偏重Android系统多一些。因为Android系统是比较开放的，容易操纵，基本上为本土的企业提供应用服务，苹果系统则运用其浏览器来提供应用服务。由于苹果对本土的应用有很多限制条件，所以基于iOS浏览器的应用业务更加容易展开一些。对于第一个问题，KDDI在顾客接触点上的态度是开放的。虽然感觉上开放的话会变得趋于管道化，但KDDI致力于的是建立智能管道（Smart pipe）。

笔者：之前KDDI在手机终端的定制上是非常有自己的特色，比如说iidaiida：KDDI于2009年推出的围绕手机终端的子品牌。系列手机，到了智能手机的时代，KDDI定制手机终端的空间是否还像以前这么大？还会坚持像iida这样自主的特色机型定制吗？如果坚持，它的战略意义是什么呢？

高桥诚：也许进入智能手机的时代，对手机定制的掌控力已经从通信运营商转移到手机生产厂商那里去了，但我认为作为通信运营商还是需要强调对机型的掌控力。所以作为智能管道的运营商来说也是有必要参与到终端定制中去的。

如HTC在去年秋天针对日本发布了手机终端，我认为KDDI也应该对不同国家，面对不同的需求，在手机终端方面作不同的尝试。

中国消费者市场如此庞大，在这么庞大的市场下，做这样的尝试不是很有必要吗？可能也会带来成功。即使日本市场正在萎缩，但是作为通信运营商做这样的尝试也是很有必要的。

笔者：下一个问题关于投资方面，我们由新闻报道得知GREE是由KDDI投资的，去年我们去拜访GREE田中社长的时候他也对KDDI的帮助表示十分感激。我想了解KDDI对GREE进行投资之后，KDDI跟GREE的哪些主要业务进行了整合？像这种模式，KDDI是否会大量的复制？

高桥诚：KDDI投资GREE之初，主要考虑怎么把通信运营商的优势与GREE的业务相结合，能有什么样的发展，是以这样的出发点来跟GREE接触的。因为GREE当时开发的是PC网页游戏的业务，我们公司以代收费的切入点与GREE有了合作的意向，也与GREE进行了协商。现在GREE也获得了成长。现在Zynga之类的游戏产业就如同好莱坞的电影产业一样吸引着大量的投资，正如你提到的投资问题，我们在今后也会继续支持，投资一些这样的企业。

笔者：作为通信运营商，众所周知，投资方向相对比较有限，如电子商务、阅读、游戏等，对于KDDI来说，主要的投资重点放在哪些方面呢？

高桥诚：KDDI的主要投资领域有三个方面，首先是两个投资公司，其中一个是与GREE合作、注册资金为3000万美元的A-found公司，主要专攻于开发Android系统上的应用程序。主要的投资目标也分散在中国、日本、北美等全球各地。韩国的Kakao Talk也是由他们投资的。

另一个投资公司叫做KDDI Open Innovation Found（KOIF），以海外合资的管理方式，主要针对与KDDI服务优点互补、有相乘效果的App进行投资，主要是在游戏、电子商务等各种领域。以上那些是商业上的投资，当然KDDI也有一些无偿支援形式的投资，比如KDDI的无线Labo。

因为很多年轻人想要创业，我们也希望可以支持这些年轻人的梦想。我们的社长，原来在斯坦福大学求学期间，也想过自己创业，但是没有成功。所以现在他以年轻人的角度出发，利用现有的资金，做一些风险投资。

现在这个投资项目已经进入第四期，会选拔出5个左右的组别，其中也包括一些学生组别。KDDI对他们作长达3个月的技术和资金支持。我们在（这个大楼的）32层空出空间，提供办公室、会议室，在3个月中可以给他们随意使用，用于他们的创业。

笔者：那我们是不是可以把这种投资理解为是一种“天使投资”呢？类似对初创型企业的投资？

高桥诚：在KDDI无线Labo中脱颖而出的组别，或者是那些我们认为很有商机的组别，会由KOIF这个公司来进行投资，在早期投资会有一定的回报，我们是这么认为的。但是进入智能手机时代，盈利也变得越来越困难了。大家也都为了这个很苦恼。

去年KDDI做内容的部门也是非常的辛苦。去年正好是功能机向智能机转换期，当然以前也出现过智能机内容运营状况下降的趋势，但在去年表现得特别明显。有的内容原来一直是盈利的，但去年是十几年来第一次减益。

后来我们做了例如SmartPass等重新构筑的尝试，终于在去年第四季度扭转了颓势。虽然不能保证SmartPass使所有的内容服务都能盈利，但还是起到了一定的作用，所以对通信运营商来说像SmartPass这样的尝试是有一定的意义的。

笔者：SmartPass对KDDI来说是作为盈利点还是作为战略，更吸引

消费者呢？

高桥诚：我觉得两方面的考虑都有。一方面KDDI把SmartPass作为一个营收点；另一方面作为战略，增加与客户的接触机会。我们本来预计SmartPass的用户数达到400万就可以达到盈亏的平衡点，现在的客户已经超过500万，预计年底会达到1000万用户。

笔者：我们知道投资可以分为两种：一种是纯粹的财务投资，不追求投资公司与被投资公司的业务相关；另一种是战略投资，追求与通信业务相结合，KDDI的投资偏重于哪一种呢？

高桥诚：我觉得KDDI还是更注重于战略性的投资，可以与本公司的业务相结合。虽然KDDI的基金也会在一些地方投一些纯粹为了财务盈利的项目，但主要还是通过战略性的投资，与自身业务相结合，通过au用户的增加扩张来进行提升。

另外值得一提的是以前在功能手机时代，因为手机屏幕是通信运营商控制的，所以只要通信运营商在画面上进行提示，那么这个CP一定是会盈利的。

进入智能手机时代，虽然通信运营商对这一方面的控制力不如从前，但还是能通过像SmartPass这样的手段，向消费者在手机终端上提示那些运营商纯财务投资的公司的业务，也可以使那些公司得到盈利。这也是我们的优势。

除此之外，我想再谈一谈今年以及之后的（移动互联网）流行趋势。我认为“随意用”服务在未来的日本也有很好的前景。我很看好。具体比如音乐畅听、电子书畅读、视频畅看等。利用多种终端和云技术去定制各种“随意用”放题服务可能是今年的一个趋势。

第三章 软银：像卖软件那样经营移动互联网

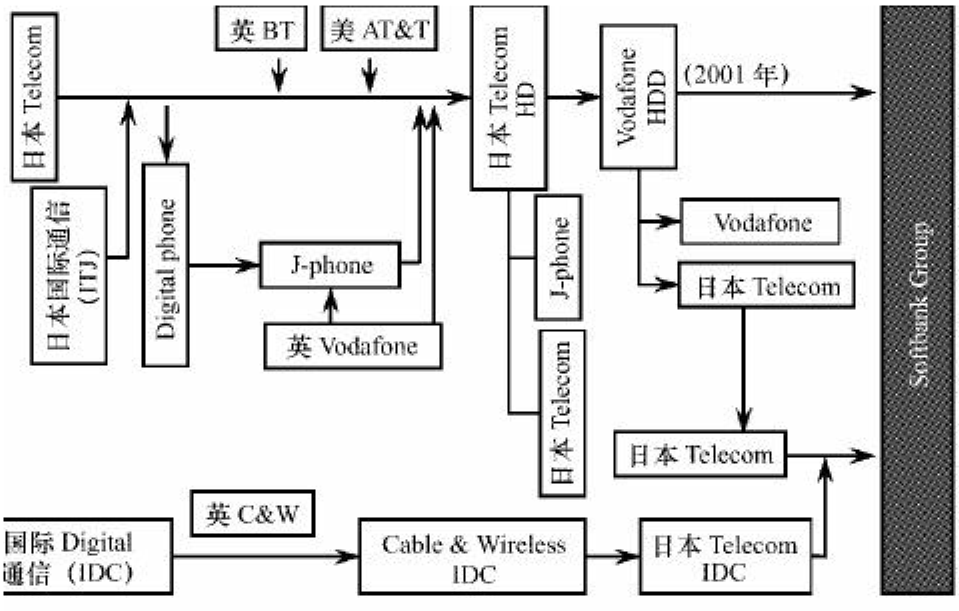
引子

从斥巨资收购沃达丰日本，到在日本狂打价格战并引入iPhone，再到斥资200亿美元收购美国第三大运营商Sprint，孙正义在移动互联网上押下了巨大的赌注。但实际上，孙正义做事的所有风格，都可以追溯到他在80年代卖软件时奠定的基因。

Softbank公司简介

公司名称	Softbank
创立时间	1981年
主营业务	移动通信
员工数	24,598
总部所在地	东京
注册资金	2,387亿7,200万
营业额（2012年）	33,784亿日元
用户数（2012年）	2,746万
上市时间	1998年
上市地	东京证券交易所
主页地址	http://www.softbank.co.jp
主要出资方	孙正义(20.16%) Japan Trustee Services Bank,Ltd.(8.60%) JP Morgan Chase Bank(7.71%) The Master Trust Bank of Japan,Ltd.(4.56%)

Softbank组织变迁图



那只白色的巨型北海道犬模型显眼地竖立在东京银座的繁华地带，来自世界各地游客都忍不住停下来驻足观望。这只北海道犬在日本家喻户晓，它频繁地和各种明星搭档出现在多部软银的电视广告中，极大地拉升了软银在日本的人气。

这是软银在日本东京银座的旗舰店，过去几年，每当新一代iPhone上市，软银的创始人孙正义都会出现在这个地方，用他那张在日本几乎家喻户晓的脸庞为新手机“站台”，每逢新iPhone上市，外面总是排满了各地赶来的年轻人，像世界其他地方的人一样，他们为这款美国手机疯狂。

在日本的移动互联网业界中，软银的创始人孙正义恐怕是最富争议的一个人物，每当他出现在Twitter上的时候，总是能引起日本人好奇地围观。有人在Twitter上调侃孙正义，为什么头发一直在后退（意思是头发越来越少了），而孙正义则幽默地回答道，这是因为他的事业一直在进步。

这个小个子的韩裔日本人总是敢做别人想都不敢想的梦，他很喜欢对未来赌博。1996年，当全球大部分人还不知道互联网是什么东西时，孙正义就敢向雅虎投资1亿美元。

2001年，当日本的老牌国企垄断着整个日本固网上网市场时，孙正义拿着打火机和汽油冲进了总务省官员的办公室，要求政府直接向NTT提出请求，租借光纤线路给软银使用。他居然成功了。为此，软银在开展这项业务的前4年每年要亏掉十几亿美元21（21 三木雄信：《孙正义的头脑》，中信出版社2012年版，第76页。）。

2006年，孙正义问日本的银行财团借了一大笔钱收购经营状况不佳的沃达丰日本公司，并因此背上沉重的负担。当时主流的分析人士都认为，日本下一个要破产的大公司就是软银。

但是在随后的2007年，孙正义力排众议将当时还前途未卜的iPhone引入日本，一举打破了日本以i-mode为代表的封闭多年的移动互联网发展模式，并大获成功。

2012年，软银又开始新的冒险。它再次举债，在2012年10月15日宣布将提出以201亿美元的价格收购美国第三大运营商Sprint Nextel的70%股份。22（22 2013年6月26日，Sprint公司股东大会批准软银以216亿美元收购前者78%的股份。2013年7月6日，美国联邦通信委员会（Federal Communications Commission,简称FCC）正式批准了日本软银以216亿美元收购美国移动运营商Sprint Nextel 78%股份一案，标志着这笔通信领域备受瞩目的跨国收购案在美国正式走完了交易审批之路。2013年7月16日，软银宣布216亿美元收购Sprint Nextel 78%的股份的交易完成。）这个时候，全球的通信产业都在唱空运营商，软银再次不被人看好。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录第三章软银：像卖软件那样经营移动互联网孙正义被认为是全亚洲对IT行业投资趋势判断最精准的人，在全球信息产业爆发的每一个节点，他几乎都踏准了。

“我恨第二名，在我的字典里，第二名根本不存在。”这是孙正义的名言。

现在，孙正义正坚定地看好移动互联网，他在移动互联网上押下了巨大的赌注，孙正义眼中的移动互联网，是什么样的世界？

实际上，软银在移动互联网上的许多做法，都可以追溯到80年代孙正义刚开始卖软件时奠定的基因。

“软件是最难卖的产品。因为它没有产品形态，只有实际使用了才能真正了解它到底是什么样的产品。所以，他们就需要去考虑客户有哪些需求，怎样才能让客户购买我们的产品，怎么才能让产品树立良好的口碑等等，从各个方面去分析顾客。在日后展开各项业务时，软银都采取了这种模式。”研究软银多年的日兴证券高级研究员森行真司指出。

和其他的日本运营商不同，软件很少思考自己有什么，而是更喜欢看消费者需要什么。从这个点出发，软银并不像NTT DOCOMO、KDDI那样强调什么东西都靠自己来开发，而是从全球各地引进最好用的产品来销售。

因此，在日本其他运营商花很高地成本研发自己的手机的时候，软银却从美国引进了iPhone，并一炮走红。在软银的其他许多业务中，都可以见到软银的这种思维。

在这一代的日本企业家当中，孙正义显得特立独行，他敢赌博，喜

欢做一些别的日本人想都不敢想的事情。这个出道于80年代的男人几乎没有错过信息产业的任何一次浪潮。

孙正义靠卖软件起家，塑造软银基因

软银，全称软件银行（Softbank），1981年由孙正义在日本创立23（23　当时公司名为Unison　World，孙正义将其称为“Softbank的起点”。）。

孙正义是第三代韩裔日本人，孙家祖先原来从中国迁移到韩国，到孙正义祖父一代，又从韩国的大邱迁移至日本九州，孙正义在日本定居已有三代。他的家族说：“孙氏和韩国固有的孙氏不一样。我的祖籍和汉民族的孙氏属于同一根源。”

作为韩国后裔，孙正义一直无法融入等级森严的日本社会。

“我是韩国人，就算大学毕业也很难被日本人接受。”孙正义说道。“如果在美国有所成就，就能得到日本社会的认可。”24　（24　井上笃夫：《孙正义传》，凤凰出版社2012年版，第13页。）

此后，孙正义来到美国加利福尼亚州就读高中，并考上著名的加州大学伯克利分校。在那个年代，正是美国计算机文化开始在加州的硅谷地区发酵的时代，比尔·盖茨、乔布斯等日后闻名世界的人物开始在硅谷崭露头角。

孙正义在美国读书的经历给他的一生带来了深远的影响，他开始感受到现代信息产业的巨大发展空间，并开始以此作为自己职业的方向。尚在读书时候的孙正义就已经展现出了自己的商业才华。

孙正义19岁时发明了袖珍发声翻译器，将其卖给了夏普公司并获得100万美元，这是孙正义的第一桶金，也让他开始年少成名。

孙正义22岁时就读加州大学伯克利分校时所设立的Unison World，多年来经营相当顺利，大学毕业时，员工已有25人，后以200万美元的价格将公司出售给合伙人。

24岁的时候，孙正义在日本成立了软件银行（简称软银），主要从事软件产品的销售。半年之内，与日本42家专卖店和94家软件业者往来交易，并说服东芝和富士通投资，扩大规模，但因经营不善亏本。一年后退回财团原有投资资金，软银名声大噪，并奠定了事业的信用基础。

在一次展会上，孙正义看到惠普的《个人电脑图书馆》，便与日本最大的出版商联系，将其在日本出版。这一举动让软银声名鹊起。

1982年的时候，孙正义希望在日本三家热销的电脑杂志《I/O》、《ASCII》、《微型计算机》上刊登软银的广告，但是遭到了这三家杂志的联合拒绝，孙正义怀疑，是这三家杂志联合串通起来，故意不刊登软银的广告，因为这三家杂志自己也销售软件，和软银构成竞争关系。

此后，软银组建了自己的杂志社，先后创刊了名为《Oh!PC》和《Oh!MZ》的杂志，这使得软银开始对传媒行业也非常了解。软银为新创刊的杂志投放了许多电视广告，并且把价格定得很低，使得这些杂志开始畅销日本。

可以说，软银依靠卖软件起家的经历为这家企业今后的基因打下了深厚的基础。

在90年代中期，互联网创业的浪潮开始在美国发酵。雅虎、网景等一批响当当的公司开始在美国创业。

1995年，互联网的发展引起了孙正义的注意，他决意要在此领域大

干一番。那个时候，全球电子商务的规模才只有3亿美元，网站域名也只有17.7万个。孙正义在美国加州圣荷西注册成立了自己的风险投资公司——SoftbankTechnologyVentures，并且聘请GaryRieschel管理这个公司。

当年11月，孙正义见到了当时正为资金发愁的雅虎创始人杨致远，并向这家还处于萌芽期的网站投入了200万美元。

1996年4月，软银又注资1.0825亿美元拥有了雅虎33%的股份，并将雅虎引入日本。1996年7月之后雅虎的用户以惊人的速度增长。

在雅虎上市后，软银以4.1亿美元脱手雅虎2%的股票，净赚3.9亿美元。25（25 软银官网新闻公布，http://www.softbank.co.jp/ja/news/press/1999/19990217_02/，1999年2月17日。）

杨致远回忆当时的情景时仍感触颇深："当时我们大多数人都认为孙正义疯了。1996年时，在一个新兴公司投资100万美元是具有相当风险性的。我并不认为孙正义是交了好运，实际上，孙正义目光长远，看到了未来15年乃至20年以后的前景。"在那个令人癫狂的年代，一年之内，软银公司在55家公司投下了风险资金2.3亿美元。孙正义对进行风险投资采取的策略是：尽早介入，对别人弃而不顾的公司押下赌注，然后放手让公司经理们去施展拳腿。但事实上也并非完全放任自流。孙正义并不是把每次投资都看成一锤子买卖，而是当作一次结盟关系的开始。他每年都要邀请合作伙伴参加在旧金山举行的技术论坛大会，经常邀请他们共进午餐或晚宴，以培养伙伴之间轻松愉快的友谊。虽然有时在会议桌前会因利益分配争得面红耳赤，但频繁接触交流却使得共同合作创造成功的机会越来越多。

此后的1999年，孙正义碰到了正在中国创业的阿里巴巴创始人马云，并向他投入了2000万美元——这成为日后给软银带来最大回报的一笔投资，之后软银为帮助阿里巴巴收购雅虎中国，主动退股，套现3.5亿美元。

此后，软银又在全世界投资了多家互联网及移动互联网公司。可以说，软银在许多年前就奠定了自己的国际视野，坚持在全世界范围内投资最优秀的公司，坚持从全球引进最优秀的产品。

孙正义独特的国际化背景，使他形成了自己独特的“时间机器理论”。就是说，因为美国、日本、中国这些国家的IT行业发展阶段不同，在日本、中国这些国家的发展还不成熟时，先在比较发达的市场如美国开展业务，然后等时机成熟后再杀回日本，进军中国、印度，就仿佛坐上了时间机器，回到几年前的美国。

打破**NTT**垄断，进军固网业务

2001 年的时候，孙正义进入了被垄断已久的日本宽带市场。当时，日本的 PC 上网市场，由老牌国企 NTT 一家独大，日本人上网的费用非常昂贵，网速也不快。NTT 是日本的老牌国企，在政治及经济上的地位无人能比。

2001 年的一天，孙正义拿着汽油和打火机冲进日本总务省的办公室，强迫官员和他进行谈判，要求政府出面要求，不让长期垄断日本固网上网市场的 NTT 独占光纤业务。

孙正义的努力收到了回报，日本政府允许软银进入市场，软银和雅虎组成合资公司——软银宽带（也称雅虎宽带）正式进军日本宽带市场。其中软银占 60% 股份，雅虎占 40% 股份。

当时大多数日本人还通过拨号上网，但是孙正义已经预测到，将来是宽带上网的天下。当时软银准备推出速度是竞争对手 4 倍的宽带业务。当时分析师预测，以日本的上网人口，软银很快就会破产。

但孙正义却有自己的算盘。因为当时日本国内由于垄断，国际电话的价格非常昂贵。孙正义在 Skype 之前就推出了低价的VolP网络电话业务，一年之内就拥有了 500 万用户，这可以和软银的宽带业务相结合。这不仅可以扩展自己的宽带业务，也将明显削弱竞争对手的盈利能力。

在孙正义的竞争组合中，互联网公司和运营商业务互相配合，让作为既得利益者的竞争对手承受了很大的压力。

此外，软银还不按常理出牌，在日本推出装 ADSL 宽带送路由器的

活动。这也打击了竞争对手。

在软银宽带业务开展的前 4 年里面，软银每年要亏数亿美元，公司直到 2005—2006 年才开始盈利。

最终，孙正义顶住压力，获得成功。目前，软银宽带业务的利润率约为 20%。26 （26 软银2012财年年报公布数据。）

孙正义最大豪赌：收购沃达丰日本

孙正义人生中最大的一次赌博发生在2006年，那时软银收购了经营不佳的日本第三大运营商——沃达丰日本公司。2006年3月17日，软银宣布，以1兆7500亿日元（118.7亿美元）收购沃达丰日本子公司。

当时软银并没有这么多钱，软银为此背下了1.9兆日元的巨额债务。

当时，日本马上就要启动携号转网制度，沃达丰日本和其他两大运营商 NTT DOCOMO以及 KDDI 比起来，被认为是盘中餐，因为它的用户体验差，各种问题很多，舆论普遍认为携号转网后这些用户都将流向其他两大运营商。

资本市场很不看好软银的这次收购。软银的股价一度在半年内暴跌60%。27（27　据雅虎财经软银股价历史数据：2006年1月6日为4770日元，2006年7月19日为1894日元。）

沃达丰2001年进入日本市场，欲与日本两大移动通信企业NTT DOCOMO和KDDI一争高下。

2001年年初，沃达丰瞄准快速增长的日本市场，用90亿美元的高价，从英国电信手中购买了日本电信及其移动业务子公司J-Phone的股权，并把日本市场看作其全球战略计划中的一个重要中心。

日本移动通信市场起步很早，在其他国家正在兴起3G业务时，日本已发展3G多年了。沃达丰在日本成立新公司后，于2002年年底在日本推出的3G业务却进展不顺，到2003年8月用户增长数跌至每月5万，

而与此相对应的是，当时的NTT DOCOMO和KDDI每月用户增长都在20万左右。28（28　　据“一般社团法人电气通信事业者协会”每月公布数据。）在移动业务不景气的同时，沃达丰手中的固话业务也呈现下滑趋势。由于越来越多的日本用户抛弃固话转而使用手机，致使日本固话市场的利润不断下降，使得沃达丰手中的日本电信固话业务成了一块“鸡肋”。为收缩战线，保存实力，沃达丰于2003年8月将所持的日本电信股权出售。

英国沃达丰2005年11月15日发布了2005年中期结算报告（4月至9月）。日本沃达丰的业绩因ARPU（每用户平均月收益）下降，服务收入比上财年同期减少5%。每月的ARPU从上年同期的6279日元减至目前的5983日元。关于ARPU减少的原因，该公司披露说是“大额用户减少”和“第三代（3G）手机的不足”。

可悲的是，沃达丰在日本推出的3G服务，用户解约率惊人。据其财报显示，全财年的解约率为19.7%，换算成单月约为1.6%。根据已发布的单月解约率来看，KDDI为1.21%，NTT DOCOMO仅为0.81%。

当时，日本沃达丰被称作“快要沉没的船只”，其产品并不符合日本市场的口味。首先电话很难接通，其次界面设计很难看，不符合日本人的喜好。在信息服务的种类上，又不如NTT　DOCOMO那么丰富，在内部管理和品牌号召力上也存在不少问题。

当时软银为收购沃达丰日本，向各大银行大举举债，那么，软银为什么要冒险收购沃达丰日本呢？

有分析认为，软银此次的收购很大程度上意味着“用金钱买时间”。作为计划进入手机市场的新进公司，这次购买能够帮助其在2G或3G基

础建设方面、服务及品牌建设上迅速开展事业。

在当时，固网和移动网络正在加速融合。当时收购沃达丰日本的最直接好处是获得其在日本的1500万用户以及1800个营业网点。在收购后软银的固网业务可以和沃达丰的移动业务很好结合，例如可以通过手机和固定网络套餐式服务来提高收益性。

此外，沃达丰日本的业务还能很好地和孙正义旗下的雅虎日本进行结合。孙正义说道："雅虎移动每月有11亿的点击量，在手机方面拥有数量庞大的信息无形财产。另外，在电脑方面雅虎也拥有很强的人气聚集力，可以将雅虎用于开展手机事业的导引线。我们想要活用手机和电脑两个方面的市场。"29（29 日本IM Press网站，http://k-tai.impress.co.jp/cda/article/news_toppage/28303.html，2006年3月17日。）

也有评论称，在收购沃达丰的背后也有软银作为新进入手机行业的公司对手机终端的供给不满的原因。对此，孙正义当时表示，对于新进入市场的事业者而言，由于一开始的用户绝对数很少，请别人为我们制造手机终端也是很困难的事情。但是，通过收购沃达丰，软银获得了1500万的用户，这些数字的确会使软银在与终端供应商的洽谈上更容易进行。30（30 日本IT Media网站，http://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/0603/17/news075.html，2006年3月17日。

）在收购了沃达丰日本公司之后，孙正义讲出了自己心里的想法："在仅有三家运营商的移动电话业务上争第一，总比跟全国的数千家荞麦面店争第一来得容易。"31（31 三木雄信：《孙正义的头脑》，中信出版社2012年版，第7页。）

孙正义的意图一目了然：尽管当时沃达丰日本的经营状况不佳，但是移动通信行业是一个寡头垄断、门槛很高的行业，在这样的领域竞争，总比在其他充分竞争的行业要好得多。更何况，软银是在软件分销等竞争更激烈的领域里打拼出来的一家企业，又在此前通过宽带业务积累了不少通信行业的竞争经验，并培养了一批有经验的通信业人才，相比起多年来经营思路变化不大的另外两家运营商，软银有望出奇制胜。

在孙正义对未来的判断中，PC接入互联网绝对不是信息时代的终结。孙正义当时已经发现，手机的CPU处理器性能已经能和几年前的PC相媲美，以后手机就是一台可以上网的电脑，移动互联网的规模，甚至要远远大于PC互联网。

“你们根本就是在等死，不是吗？”在收购沃达丰日本公司后，孙正义不客气地对沃达丰日本公司的管理人员说道。当时日本马上就要实行携号转网制度，沃达丰日本的许多客户，可能瞬间就流失到NTT DOCOMO和KDDI那边。

当时的沃达丰日本，士气很低落，许多管理人员无法摆脱“大局已定、无力回天”的想法。孙正义说出这句话之后下达指示，要沃达丰先努力拿下一次“第一”。

在拿下了一次月净增长率第一之后，沃达丰在其后的月份里也保持了同样的业绩，其净增长率始终位居业内第一。32（32　　三木雄信：《孙正义的头脑》，中信出版社2012年版，第9页。）收购沃达丰日本后，孙正义马上想到给沃达丰日本改名字。

“沃达丰的名字当然不能用了，也不想用。这是个伤痕累累的牌子，所以一定要让它打个翻身仗。”孙正义说道。33（33　　井上笃夫：

《孙正义传》，凤凰出版社2012年版，第227页。）

一开始孙正义并不想用软银的名字来代替沃达丰，因为这是软银的核心招牌，一旦失败了，软银以后的业务就很难开展了。此外，在此之前，软银这个名字一直是一个B2B品牌，并没有直接和消费者打交道，在消费者中的知名度并不高。

后来，抱着破釜沉舟的决心，孙正义还是用软银的招牌，替代了沃达丰日本，将其业务全面改称软银，于是一夜之间全日本的街头到处出现了“Softbank”的招牌。

除此之外，孙正义开始将软银移动的业务和雅虎日本的业务很好地结合。孙正义对软银的定制手机进行改造，使得它们只需要一个按键就可以进入软银日本的主页，通过3G网络进行上网。

软银在日本掀起价格战，大幅降低日本移动通信资费

更让人没想到的是，孙正义马上来了非常狠的一招。

2006 年 10 月 24 日，日本开始实施“携号转网”制度。在此前一天的 10 月 23 日，软银移动宣布了大幅调低手机通话资费的“Gold Plan”价格战计划。

这一计划的惊人之处在于，所有加入该套餐的用户，在软银网内互打电话、互发短信将实行免费。为配合这一计划的推出，软银在日本投放了铺天盖地的宣传广告，一时间有无数日本人因此转投软银的网络之下。

此后的 2007 年，软银又推出了著名的“White Plan”计划。当时日本其他两大运营商的每月基本套餐费通常在 4000 日元左右，而孙正义却推出了每月 980 日元的“White Plan”。

自2007年1月16日软银开始对“White Plan”进行营销，仅10天用户数就突破了50万，3周内突破了100万。从此之后，更是一路以月增100万用户量级增长。

许多人会问，软银如此低价让用户打电话，它怎么赚钱呢？其实孙正义一点都没吃亏，许多日本用户进入软银的这个计划才发现，其实并不一定能省多少钱。

因为软银是一个小运营商，用户数很少，网内互打的用户数并不多，大部分人需要打电话给其他运营商的网络，这笔电话费依然不少。此外，软银还规定在黄金时间打电话需要付费，并不是让你一直免费。

价格战也一度让软银在经济上承受损失。2006年到2008年，软银愿意接受整体ARPU（每用户平均收入）减少13美元的结果，目的是在移动业务新增用户市场上取得领先地位。但是，由于用户飞速增长，软银移动的整体收入也快速上升。软银移动的用户从2006年末的1500多万猛增到2012年末的3100多万，几乎翻了一番。

数据显示，软银移动的 ARPU近年只是出现略微下降，但是市场份额大幅提升，这两项加在一起，带动软银移动的收入大幅提升。

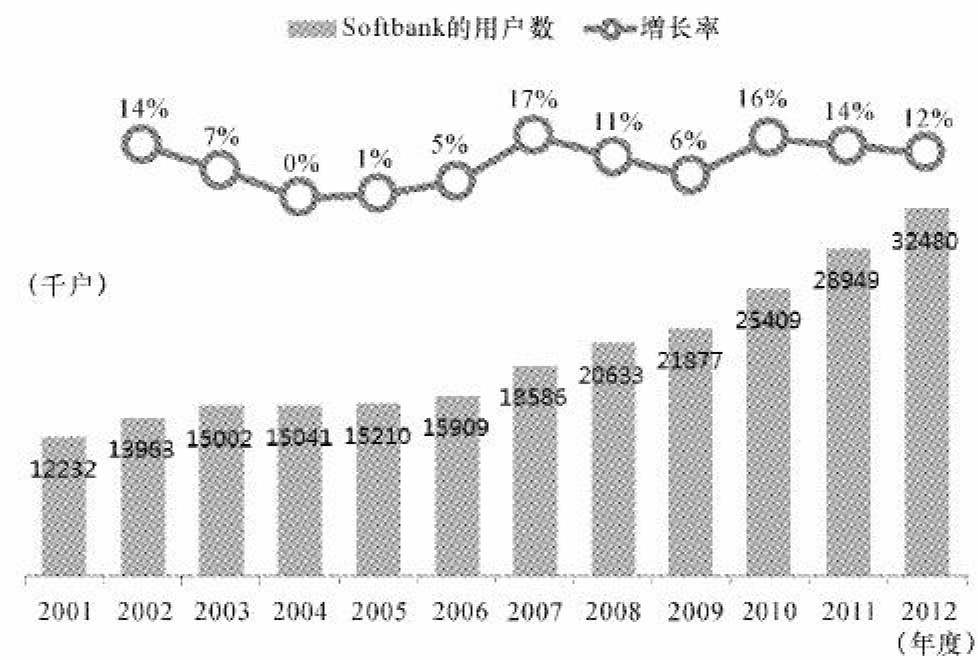
2000—2012年度Softbank的ARPU推移

软银的成功案例说明，市场中较小的运营商，是非常适合发动价格战的。而在一个饱和的市场中，市场领先的运营商则会在价格战中束手束脚。

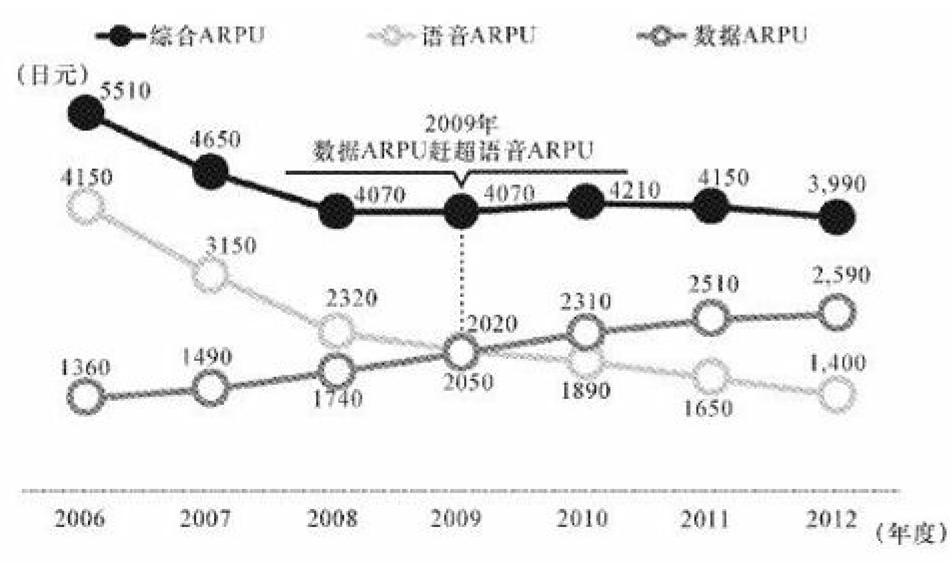
软银在日本这个竞争异常激烈的饱和市场，连续21个月保持新增用户规模第一。34（34　据一般社团法人电气通信事业者协会每月公布数据，2010年4月—2011年12月。）软银2012年的年报显示，软银的营业利润率提高到21.2%，这在不景气的运营商行业中算是很好的了。

从广告看孙正义的营销手腕

不得不提的是，软银移动之所以在日本能够快速扭转品牌不力的形象，和软银一组颇具创意的广告密不可分。



Softbank移动用户数推移



2000-2012年度Softbank的ARPU推移

2006年10月份，软银发起了一场大型的资费促销活动，在发布会上，孙正义举着牌子，上面写着“预想外割”（意想不到的优惠），通话和短信0元。

此后，日本的电视及户外到处可以见到软银的广告，上面用大大的字体写着“0”元的标志。

软银的许多广告，都是用很夸张的宣传标语，比如说资费0元之类的，但是细心的人会发现，广告下方往往有一行小字，写着仅限于网内以及多种限制条件。

后来，日本另外两大运营商NTT DOCOMO和KDDI站出来投诉软银，指出软银宣传的通话费、短信费是0元这种广告标语不公平，有违反广告法、欺骗消费者的嫌疑。

此后，软银被迫撤下这组广告。但是软银资费便宜的形象，已经在日本深入人心。不过，这种形象对于软银来说是一把双刃剑：一方面，让许多愿意图便宜的人加入软银的网络；但另一方面，也让软银留下廉价的形象。

为扭转这种形象，2007年软银启用好莱坞明星卡梅隆-迪亚兹和布拉德皮特做广告，这是一组形象广告。软银意图扭转人们对过去沃达丰日本的不好印象。日本人和中国人一样，很崇拜国际影星，这组广告播出后，使得软银的低端形象开始得到扭转，软银希望向人传达，它不仅便宜，还是很时尚的企业形象。

2007年6月开始，软银播放了一系列名为“白户家”的广告，在日本

引起了很大的反响。在这组软银的广告中，软银塑造了一个叫做“白户家”的虚拟家庭。



软银ULTRA Wi-Fi广告，主人公为“白户家”长兄

“白户家”这个家庭的爸爸是一只白色北海道犬（关于为什么选择一只犬作为主题形象，在日本众说纷纭，软银也没有给出解释），妈妈是一个典型的日本妇女，哥哥是一位很亲民的黑人明星，妹妹是一位漂亮的日本女孩。

]

软银ULTRA Wi-Fi广告，主人公为“白户家”父亲

在这组广告中，通过幽默地设计许多家庭电话通话的场景，让人们了解到，0元通话可以大大增进家人之间的感情。

这组广告播出后，在日本社会引起了很大的震动，对软银的“白计划”（White Plan）在日本的普及起到了很重要的推动作用。

这只北海道犬，被软银选中作为公司的吉祥物，在软银的许多实体营业厅，都可以看到这只狗的玩偶或者塑像，深受日本用户的喜爱。

孙正义还非常注重利用Twitter这样的社交网络来宣传自己。在日本，孙正义是成功企业家的代表，因此人们很关注他的一举一动，因此孙正义在Twitter上有着大批的粉丝。

孙正义很喜欢在Twitter上与用户互动。举例而言，在软银开始销售iPhone5的时候，有许多iPhone的老用户在Twitter上面留言说："你也给老用户多一点优惠吧。"孙正义马上在Twitter上回应，然后推出了针对老用户的优惠。

Twitter上甚至经常有人留言调侃孙正义，评论说他的头发为什么一直在往后退（意思是孙正义头发越来越少的意思），孙正义则回复说，不是他的头发在后退，而是孙正义在前进。

软银在Facebook、Twitter和Line等日本流行的社交网络上都有自己的官方账号，经常通过这些平台和用户互动，也经常在上面发起促销活动，或者发布新产品。

孙正义的这些做法，和日本其他运营商老派的形象形成了鲜明的对比，在日本年轻人当中深受追捧，孙正义从卖软件时代就开始积累的营销功力，开始展现无遗。

在日本引入**iPhone**，打破日本封闭的移动互联网体系

2008年，软银率先在日本引入iPhone（3G版）。这一次，同样没有人看好软银。在日本，以NTT　DOCOMO的i-mode模式为代表的运营商封闭体系曾经很好地运营多年，许多人认为与日本移动互联网主流格格不入的iPhone会在日本惨败。



位于东京银座的软银旗舰营业厅

但孙正义敏锐地看到整个世界移动互联网发展的大趋势。

在2009年软银的发布会上，孙正义预测，5年后全球的数据流量会是现在的40倍，到2019年，会达到100倍。因此数据业务今后绝对是趋

势，所有的生活都离不开数据流量。

他还预测，每个家庭肯定离不开移动互联网，每个家庭至少有10个连接移动互联网的终端。

孙正义甚至预测，未来手机打电话将会是免费的。要知道，语音通话收入是大多数移动运营商的基本收入，这项预测对于大多数运营商来说无异于釜底抽薪。

孙正义在2008年就开始预测，未来来自语音话费的收入将只占软银总收入的2%～3%，手机上网收入将大幅超过语音。

“我们可以毫不在乎地把语音通话变成免费服务，送给消费者。”孙正义说道。

在软银和苹果的合作中，软银接受了苹果的收入分成要求，而日本最大运营商NTT　DOCOMO很长时间没有引入iPhone，其原因也和收入分成条款有关。

孙正义判断，智能手机将会带来人们使用手机流量的需求暴增，而iPhone这款革命性终端将明显带动人们流量使用的增加。



软银iPhone展示

在收购沃达丰之前，孙正义专程去见了苹果的CEO乔布斯，孙正义对乔布斯说，移动通信的时代一定会到来，无论如何都要收购移动公司，要么拿到许可证。乔布斯对孙正义说："我明白了，很好，但是你还是拿到许可证再来吧。"孙正义对乔布斯说："早晚会拿到许可证的，或者也可能收购别的公司。当我拿到了，或者成功收购了，到时候你别忘了就行。"然后两人笑着分手。35（35　井上笃夫：《孙正义眼中的新未来》，凤凰出版社2012年版，第156页。）

孙正义在一次采访中回忆道，他和乔布斯谈判引入iPhone的时候，一次也没有谈过金钱方面的条件，如卖多少台、多少钱卖等。

"很多人都以为我们付出了不小的代价，但这也是乔布斯让人吃惊之处，金钱条件方面的谈判一次也没有。他就不是那种人。论条件，我

们的两个竞争对手（指NTT　DOCOMO和KDDI）比我们用户多，又有钱。如果谈条件的话，他们远远占优势。”孙正义指出。36（36　井上笃夫：《孙正义眼中的新未来》，凤凰出版社2012年版，第160页。）

孙正义认为，他和乔布斯的共同之处在于，都是在为改变人类生活而奋斗，而不是把钱看得很重。

一开始iPhone在日本销售得并不好。因为日本人还没有很好地接受这种全新的手机终端。而且iPhone的价格要明显高于其他手机，一开始要花一大笔钱买iPhone，每个月还要在套餐中花很多钱。此外，iPhone中并没有加入日本手机中常见的手机钱包、手机电视功能，也让日本人不习惯。

在推出半年之后，iPhone的销售陷入停滞期。

此后，软银调整了销售iPhone的策略：

1.软银发动了铺天盖地的销售攻势，孙正义亲自到营业厅去销售iPhone。既然大家都不会用iPhone，软银就找了大批培训人员待在营业厅，手把手地教会人们用iPhone，让他们感受到这款手机的强大。

2.大幅降价。无需首付，可0元购机，大幅降低用户每月需支付的费用。这种方式让用户更容易接受。37（37　刚开始销售8G的iPhone 3G时　,采用24个月分期付款模式，每月购机款为2880日元，软银每月补贴1920日元，用户实际每月支付960日元，2年合约期购机款共计23040日元。流量包及月租、功能费等合计每月需支付7280日元：2009年2月末至5月末，软银实施“iPhone for everybody促销活动”，终端补贴每月增加1280日元，8G的iPhone终端购机款相当于0日元。促销的同时，软银下调了流量包价格，原价5895日元的流量包，下调至4410日元，加上月租

及功能费，合计每月需支付5705日元。用户由每月最低支付8240日元，调整为每月只需支付5705日元。）

3.开发出许多外接配件送给用户，让他们可以用iPhone看手机电视，以及用手机支付。

4.软银自己开发了许多常用的App软件，例如个性化邮件、优惠券搜索软件等。

5.推出一年内免费换机活动。只要买了iPhone，一年内电池坏了，就可以直接换一台。

6.软银在日本布设了大量Wi-Fi热点（是日本运营商中最多的），例如麦当劳和许多便利店，都在门口贴上软银Wi-Fi免费使用的标示，吸引了大量消费者。

此后发生的事情证明了孙正义的眼光。iPhone的引入使得软银的吸引力大幅提升，大批年轻时尚的日本人涌入软银的网络，这些人每月花在iPhone上的流量费用相当惊人，智能手机每月的流量花费是功能手机的10倍以上。软银成为日本第一家数据收入超过语音收入的运营商。

iPhone的引入，使得日本其他两家原来收入巨大的运营商代收费业务（类似于中国移动的SP业务）受到巨大冲击。

我们找到一位当时在日本留学的中国女学生，回忆在日本由功能手机转为iPhone之后的变化。

中国女留学生的回忆：

“当时我在日本京都留学，长期使用日本的功能手机，就是夏普、

东芝那种翻盖的手机。当时基本上日本小女生，都喜欢用这种翻盖功能的手机。

当时我主要用翻盖功能手机来看电视、网上购物、阅读、手机支付、搜索生活信息、看新闻，其实，这些功能手机已经能够比较好地满足人们的需求。

2008年，软银刚刚开始在日本销售iPhone的时候，我原来的手机刚好坏掉了，当时iPhone刚刚出来，算是在日本销售的第一款智能手机，被认为是很酷的，我就换了iPhone。

刚开始使用iPhone的时候，觉得很不习惯，因为用触摸屏误操作很多。而且App Store下载软件的方式也让我一开始很不习惯。原来用功能手机，运营商销售的手机中已经内置了许多它们自己的服务，比如新闻、阅读、音乐。而iPhone里什么软件都要自己下载。

后来，软银营业厅的工作人员教会了我如何使用iPhone，而且越来越觉得这款手机好用。

首先，iPhone的屏幕比功能手机大很多，很适合上网。此外，那段时间刚好是社交网络在全球流行的时候，用iPhone通过App登录社交网站比功能手机要方便很多——我原来在功能手机上打开Facebook等社交网站，需要输入网址打开网页，很麻烦，而iPhone则方便很多。

那时候，软银也把Twitter引入日本，我记得孙正义天天亲自在Twitter上推广它，许多日本人都喜欢用iPhone上Twitter.

和我的经历类似，后来许多日本人都纷纷投入了iPhone的怀抱。”

这一次，孙正义又赌赢了。

为什么软银要收购**Sprint**？

2012年10月份，软银宣布斥资200亿美元收购美国第三大运营商Sprint，一时间震惊世界，这是日本公司有史以来规模最大的海外收购案。

相比起日益萎缩的日本市场，美国移动通信市场仍然在成长。2012年，美国卖出了1.7亿部手机，市场规模非常庞大38（38　美国手机销量来源于Strategy Analytics发布数据。）。

软银计划通过三步获得Sprint的控股权，包括购买30亿美元的债券（将以股票偿还），购买50亿美元Sprint新股及120亿美元已发行股。即便如此，软银也只是获得Sprint 70%的股权，剩余的则公开上市交易。

资本市场显然不看好软银的这项并购，在宣布收购Sprint后，软银的股价下跌了20%。

但是，孙正义收购Sprint，显然有他自己的打算。

首先，日本移动通信市场日益饱和，而美国移动运营商利润还很丰厚。

相比起世界其他国家，美国的通信资费很贵，运营商的价格战远远没有其他国家那么激烈。AT&T和Verizon对智能手机用户拥有牢固的控制力，这两家公司在这一市场上所占份额之和超过了75%。在收购前的几个月，这两家移动业务巨头几乎在同时实施了定价战略改革措施，迫使所有新的智能手机用户都必须使用无限制的通话和短信服务。

AT&T和Verizon两家运营商2012年4月到6月手机业务的税前利润率分别是45%和49%，这说明美国运营商市场仍然是一块非常肥的市场，其利润情况要好于日本市场。

AT&T和Verizon两家运营商的ARPU值都还在上涨，但是日本已经处于下跌状况了。

美国市场的情况很有利于软银开展日本式的价格战。因为运营商的管道化被认为已经不可避免，价格战是提升市场份额最有效的方式。

而软银在日本的策略向人们证明了排名靠后的运营商更适合打价格战，因为单位用户收入的降低，换来市场份额的快速上升，整体收入仍然会上升。而市场份额领先的运营商则在价格战中非常难受。

其次，美国和日本都刚刚开始大规模发展4G，孙正义希望，日本软银和美国Sprint可以在技术上共享，以降低成本，由于电信设备采购规模扩大，也会取得规模效益。

“这次的收购可以提高对设备厂商的交涉力，设备投资会更积极、更便宜。”孙正义说道。

孙正义收购Sprint时，正值日元升值的高点。过去的5年中，日元对美元升值了55%，此时收购美国公司非常划算。

此外，孙正义判断在美国移动互联网会有巨大的发展，软银在日本投资了许多互联网内容服务公司，孙正义希望将美国的移动互联网示范效应复制到全球。

在收购Sprint之后，软银很可能将其在日本市场获得的经验复制到美国市场——美国运营商市场的价格战远远没有开始。或者说，孙正义

将向美国“输出革命”。

其结果很可能是，美国移动通信市场的资费将大幅下调，美国移动互联网的发展进程会加快，运营商和互联网公司的业务会进一步融合。鉴于美国市场在全球举足轻重的地位，这场“革命”很可能也会由美国波及全球。

软银的制胜理念：尊重市场，客户视角

从软银的一系列作为来看，完全不是传统的运营商做派，而更像一些互联网服务商，总是打破常规。孙正义认为只有将世界上最流行的东西带给用户才能提供最好的服务，因此引入了iPhone而不是一味在定制手机上企图超越NTT DOCOMO。

在频谱不占优势、网络质量引起巨大投诉的时候，他通过提供免费公众Wi-Fi热点来解决危机，而没有把有限的资源一味投入网络优化之中。他把价格战的威力发挥到了极致，非常精确地把握了消费者的心态，而实际上又没有恶性降价。他所做的这些营销策略，是以往的日本运营商少有，但却恰恰非常符合差异化营销的特征：就是有选择地满足消费者的需求，以差异化的优势赢得部分消费者的青睐，而不是试图讨好所有人。孙正义当初接手沃达丰时，要求一定至少做到“一个方面的第一”，也是这种思想的体现。因此，很多日本业界的专家都认为软银移动不是一个传统意义上的移动运营商。

前中国电信总工韦乐平曾经在一次演讲中谈到过他理解的去电信化，有一点让人印象非常深刻：是不是要守住所谓电信级运营的标准？去电信化应该学习互联网公司，做到够用即可，不要将宝贵的资源投入到确保每一项业务都提升多千分之几的无事故率，而是应该巧妙地在业务设计、技术选择的阶段就考虑到是否需要如此之高的标准。我们听到这样的观点，联想到了软银的一些做法。当网络速度和3G覆盖率都不能拼过对手的时候，突然发力Wi-Fi，较大程度上满足了用户的需求，还逼迫对手也投入巨大资源去部署Wi-Fi，一时之间，免费Wi-Fi公众热点还成了软银移动的一项优势卖点。手机也不是非得自己设计，完美贴合业务，但总是保持名义价格的优势。快速进入市场，概念一鸣惊人，

是软银的特征。作为掌舵人，孙正义在Twitter和Facebook上也经常和用户粉丝互动，还经常在媒体上爆出惊人的宣言，比如全公司完全的无纸化办公、大学生应该一人送一个iPad等等，引起了很大的反响。这一切，在我国的互联网界倒是常见。如果说国内运营商在探讨去电信化，那软银是一个很有意思的研究对象，因为一开始似乎它就没有电信化过。

我们走访的日兴证券高级研究员森行真司是从软银移动一成立就开始跟踪研究的专家，在他眼中，软银与其说是一家通信企业，不如说是一家营销公司。从这一点上来看，实际上软银只是遵循了营销的最基本理念：向用户提供价值。准确的竞争定位、准确的人群定位，继而设计一个有竞争力的用户价值并围绕这个价值来设计产品，这是营销的最基本理念。但在实践中很多企业常常贪大求全，忘记了用户价值。用最简单的理念——提供用户想要的，营销教科书的手段也有巨大的效果。

我们从孙正义讲过的话来体会一下孙氏营销战略：

1）总是和龙头企业合作

孙正义曾经说过："如果能与龙头企业达成合作，就算默不作声也会一路顺风。"39（39　三木雄信：《孙正义的头脑》，中信出版社2012年版，第13页。）

软银总是调查全世界的消费者最喜欢用什么产品，并引入日本市场。软银是雅虎的投资人，后来谷歌成了美国市场的主流。于是孙正义引入谷歌在日本市场和雅虎日本合作。

软银移动也是第一个在日本引入苹果手机的运营商，此举对日本的手机市场起到了颠覆性的作用。在此之前，设计精良、外观出色、功能

强大的日系运营商定制功能机统治着日本市场，即使是手机巨头诺基亚也没有能够在日本市场有所斩获。苹果引入之后，三星等国际品牌也开始凭借智能手机大举开拓日本市场。日本国内厂商一直凭借运营商关系和工艺精良吃日本市场的老本。由于规模不大、成本比较高，造成日系手机价格普遍偏高。在智能手机时代，设计精良、外观出色、功能强大已经不是日系手机的专利，偏高的价格却依然不变。软银为日本用户打开了国际手机的眼界。对软银来说，在日本市场可能是一个冒险，很多人都不看好。但是iPhone实际上在美国已经获得了成功，以孙正义的“时间机器理论”，引入iPhone并不是随便押注，而是看准了全世界将进入智能手机时代，日本也不可避免地遵循这样一个趋势。

和龙头企业合作，通常会面临相当严苛的商业条件。因此，苹果和NTT DOCOMO很长时间没有合作推出iPhone合约机。在中国，中国移动也是如此。在中国，中国移动也没有和苹果携手。认清企业当前的竞争地位，适当放弃一些，从追求长远发展的角度来看，软银移动引入iPhone，以及之前软银的一系列合作，都是成功的。中国人常讲顺势而为。与龙头企业合作，借此享受对方的品牌号召力、双方合作带来规模效应而产生的价格优势，能够快速地建立起原本不具有的竞争优势。

中国联通引入iPhone也起到了几乎同样的效果。原本低价、劣质网络的形象，由于iPhone以及配合3G优势的网络，几乎在一夜之间塑造了一个高端的形象。新浪和阿里巴巴近期的合作也有些这样的意味。这样的例子举不甚举。

2）善用价格战

孙正义还说过：“在明确了竞争对手之后必须采取价格竞争。”40（40　三木雄信：《孙正义的头脑》，中信出版社2012年版，第

55页。）

差异化优势要传递给消费者不是一件容易的事情。而孙正义信奉孙子兵法中的“疾如风，徐如林，侵掠如火，不动如山”。快速扩大市场面是他非常注重的战略。软银在宽带业务设立初期就把目标放在签约量而非赢利，希望通过规模基础来获得市场认可。软银移动的“White Plan”就是著名的典型价格战案例。

在饱和市场中，落后的一方利用价格战获取市场空间，在自由市场的环境中是非常多见的。软银移动也没有开展非理性的价格战，而是利用网内免费电话的概念吸引用户，实际上有时间限制的网内免费，并不会在未来的语音市场产生崩盘的恶果。而且，当时已经是3G时代，大家都已经认识到流量是基础业务，语音的衰退是必然的。只是作为追赶者，软银能够狠下心来执行，而领先运营商则有很多顾虑，不可能自己主动降价。至今，软银还保持了在价格上低于NTT DOCOMO的形象。

当然，软银不仅仅只有低价，那只是快速增长的一种武器。初始竞争力源于低价的形象，但在网络提速、各种无线宽带服务、提供更多本土化的增值服务等方面，软银也不遗余力，在高附加值服务方面也能取得一些口碑。同时，在取得用户规模后，没有一再降低资费和提高补贴。实际上，即使在KDDI也引入iPhone 5的情况下，近期的iPhone 5合约机价不降反升，软银并没有在这个领域和KDDI大打出手，因为市场已经几乎达到平衡。

3）快速取得用户规模是最关键的战略

孙正义非常善于找到关键所在，并紧紧围绕关键点来制定战略。孙正义说：“先争取覆盖面，再进行深度挖掘。”41（41 三木雄信：《孙正

义的头脑》，中信出版社2012年版，第51页。）

软银的宽带业务、移动业务的开展初期无不如此。如果从一开始就考虑ARPU、减少促销费用的话，恐怕就很难获得签约用户数来取得规模优势，进而在设备采购方面也难以达成谈判筹码，获得成本的降低。因此，在收购沃达丰日本之后，孙正义就下达了拿下“月净增长率第一”的目标，保持至今。

现在软银正在收购Sprint的进程中，虽然结果未知，动机却不难猜想。如果完成收购，从用户数上来看，软银将成为极具规模优势的公司。至少能够在终端采购和网络设备采购、服务合作方面，具有极大的谈判筹码，以规模获取成本优势和合作的吸引力。不管在传统运营商行业，还是移动互联网行业，规模确实是首先要考虑的问题。虽然不乏小而美的企业，但最伟大的公司，则一定是用户规模庞大。因此，在发展的初期，孙正义才会如此强调用户获取的速度。

独家专访 日兴证券高级研究员森行真司：不要把软银看成一家运营商

（专访时间：2013年3月）

软银到底算是一家什么公司？它是一家移动运营商，还是一家投资公司？抑或是像它的名字那样，是一家卖软件的公司？

虽然现在软银最主要的收入来自移动通信业务，但研究软银多年的日兴证券高级研究员森行真司却认为，软银与其说是一家通信企业，不如说是一家营销公司——因为软银靠卖软件起家，而软件是最难卖的一种商品，因此软银从一开始，就奠定了其营销公司的基因。

和其他的日本运营商不同，软件很少思考自己有什么，而是更喜欢思考消费者需要什么。从这个点出发，软银并不像NTT DOCOMO、KDDI那样强调什么东西都靠自己来开发，而是从全球各地引进最好用的产品来销售。

因此在日本其他运营商花很高地成本研发自己的手机的时候，软银却从美国引进了iPhone，并一炮走红。在软银的其他许多业务中，都可以见到软银的这种思维。

我们特地前往东京拜访了对软银研究多年的日兴证券高级研究员森行真司，他对软银过去几年在移动通信业务上的做法，有着很精辟的剖析。

笔者：中国业内普遍认为，软银引入iPhone以及放弃对平台的主导权是一种更加开放的模式，但从另一个角度说，这是种管道化模式。你认可这种观点吗？

森行真司：我认为不该从通信行业的角度来看待软银的一些做法。软银与其说是一家通信企业，不如说是一家营销公司。单纯从其手机业务来看，它似乎是一家通信公司，但其实至今为止它的业务基本上和一般商业模式并无二致。

去了解一家企业时，了解它最初经营的业务、它最初设立的理念是最准确的。软银最初的业务就是软件销售。但其实软件是最不好卖的一种商品，因为软件没有产品形态，只有实际使用了才能真正了解它到底是什么样的产品。所以他们就需要去考虑客户有哪些需求，怎样才能让客户购买我们的产品，怎么才能让产品树立良好的口碑等等，从各个方面去分析顾客。在展开各项业务时，软银都采取了这种模式，移动业务也是如此。

虽然有些人说软银走的是管道化路线，但这种做法反而形成了软银的优势，就是在全世界范围做调查及时掌握用户的需求，开发出迎合客户需求的商品。

相反，日本的NTT DOCOMO、KDDI采取的策略则是自己做产品再提供给用户。这两家公司问题在于在公司内部自己做，视野受到局限。

因此软银虽然起步较晚，但可以后发制人，成长较快。在引入iPhone之前，软银就有过通信方面的尝试。软银进入通信行业是从6年前收购沃达丰日本开始的。当时一些媒体、证券公司都不看好这一举措，但从结果来看，它非常成功。

笔者：你认为软银并购沃达丰日本大获成功的原因是什么？

森行真司：最大的成功原因，就是软银为客户提供了新的价值观。在此之前，高品质、高价格是日本通信行业的唯一标准，并且所有人都

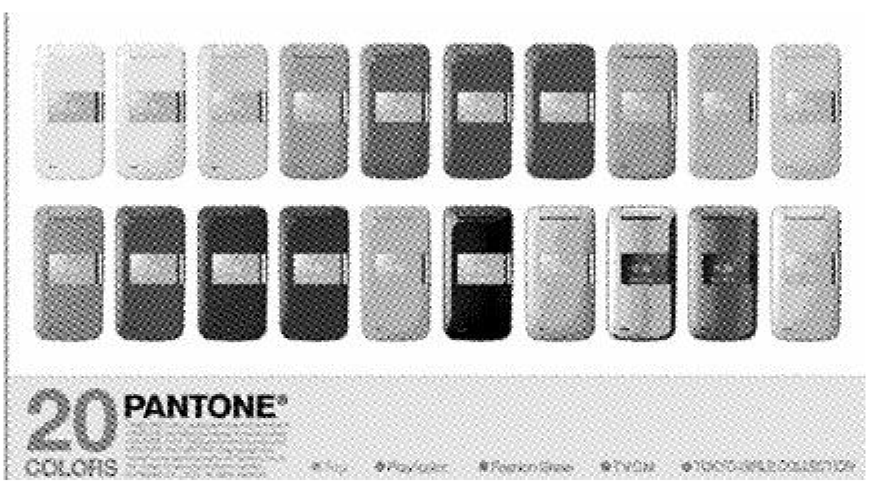
认为这是理所应当的。软银虽然收购了一家很破的网络公司，但是它设定了非常便宜的价格，因此吸引了大量新用户。这在通信行业中，是个非常创新的举措，但在其他行业是非常普遍的。

这也就是为什么在开始时说不能以通信业的角度来看待软银的原因。

软银的第二个革新就是软银跟PanTone公司合作，首次在日本引入PanTone手机。在以前，日本的通信市场上只有高端机型才畅销。世界的投资家在想为什么日本只有高端机才卖得好。其实这不是用户自己选择的，而是通信运营商将目标人群定位在了高端机使用者中。

结果，这对于一些精通手机的人来说是件好事，但对不需要很多功能的普通用户来说，是件很苦恼的事情。虽然0元购机，但其实费用摊到了话费中。结果，研发费用高，最后又转嫁到消费者身上。

以前日本机型50%的成本是终端开发费用，全球GSM机型则为10%～20%，而GSM的special（音频14：35）机型则为5%。可是这些研发都不是用户想要的。这时软银推出了多彩机型。对普通用户来说，比起那些用不到的功能，颜色多样更加受欢迎。



PanTone手机展示

这种做法其实并不是软银独创的，在其他业界很常见。比如开发新车型，需要数百亿日元研发费用，想要回收这些投入，一年远远不够，必须要六七年时间，而且汽车公司就需要持续卖相同的车型。但每年卖同一款肯定不受顾客欢迎，就每一年发售一款新颜色车型。软银的做法就是将其他产业的做法用在了通信产业上。

iPhone也是这种做法的延续。软银的iPhone销售分成两个阶段：第一年作为高端机，出售给手机发烧友；第二年开始降低终端价格，开拓更加广泛的市场。之所以这么做，是因为软银意识到iPhone是触摸屏，一般用户也可以方便地操作。这种战略基于软银对iPhone操作方便，是最接近用户需求机型的认识，一直持续到前年。

从去年开始iPhone在日本的战略发生变化。前年年底为止，日本仅软银一家出售iPhone。但从前年10月开始，KDDI也取得了iPhone在日本的销售权。

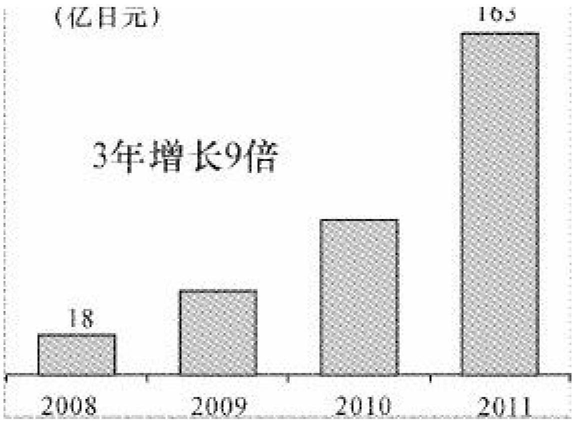
在此之前，iPhone是软银区别于其他运营商的强有力的差别化武器，软银凭此成功赢得了众多用户。但从今年开始，软银iPhone的价格稍有提高，也提高LTE的资费体系，接近另两家水平。

这是因为对于软银来说，iPhone已经不是差别化的独占商品，而要从其他角度占据市场份额。今后，如果iPhone还有优势，软银将会继续与其合作，但如果还有其他好产品出现，也不排除与它们合作的可能。

当新的产品出现时，我们不知道软银的做法会不会发生变化，尽管现在被称为管道化。但单从iPhone策略来看，软银看起来是个管道，但顾客到营业厅买iPhone的同时，也可能产生其他商业机会。

比如，iPhone和iPad的周边产品卖得很好。手机、平板的膜、保护壳的利润在50%左右。还比如在销售iPhone时，会推荐无线相框。软银其实并不是要从iPhone那里取得利润的最大化，而是要从每个用户那里取得利润最大化。

另外就是因为雅虎的存在（软银是雅虎的投资方）。其实之前雅虎和软银互不相关，但现在联系紧密。虽然说软银管道化，但在内容这部分充实的话，也是个新的利润增长点。



软银Selection业务销售额增长推移

笔者：软银如何与雅虎合作？如果苹果调整iPhone的策略，是否将对软银产生影响？

森行真司：此业务并不是以iPhone为中心，毕竟跟Android比起来，iPhone下滑比较明显，而今后Android有很大的成长空间，到时候将有用武之地。

虽然看起来iPhone 的战略没有改变，但其实在做微调。

iPhone一代采取与运营商通信业务分成的模式。但通信运营商对此有抵触情绪。进入第二个时代后，变成了跟内容folder分成的形式。应

用一旦完成，成本就不会增加。

所以如何将它放入更大的平台是他们要做的。第二个时代跟通信运营商有终端销售合同，比起一代时从资费分成，这次终端分成降低了运营商的抵触感。

另一个特点就是只跟一个运营商签约，但是用户分散之后就跟多家运营商进行了合作。除了中国移动，全球未跟iPhone合作的大型运营商只有日本的DOCOMO一家。为了征服所有运营商，也许iPhone会开放一部分管道给运营商。

笔者：管道化带来的价格战会不会导致软银利润下降？

森行真司：首先，我有个疑问，虽然管道化变成了流行语，但真是这样么？这并不是现在才开始的。在iPhone之前，DOCOMO有i-mode，但其他运营商也有自己的模式，其实差别不大。当时的价格竞争也不是很激烈。也就是说，在成长阶段，价格战打不起来。

最重要的是，通信运营商在进行新的尝试。举个例子，KDDI的SmartPass业务。目前为止，通信运营商注重硬件设备的投资，内容包也外包给其他公司，自己的利润仅为代收费，利润率不到1%。SmartPass即KDDI购买应用，再提供给客户，也就是将成本回收之后，继续取得的收入即成为利润。比如说手续费10%，利润率有三四成。

在智能手机时代，导入这种做法将有更大潜力。这里要考虑的是，在整个商务圈中最重要的是什么？一是资金，二是客户信息，三是品牌。有三个要素，再加上很强的意志，就很有可能成功。最先导入的公司获益最大，但是过了几个月后，其他运营商将推出类似业务。

最近各个公司说，如果换了智能手机，数据的ARPU值将上升2000日元。最重要的一点是，智能手机用户中，中高年龄层用户增多。十几年前地铁中乘客都在读晚报，最近连中老年乘客都换成用智能手机阅读。虽然之前的手机也有阅读新闻功能，但操作不便。晚报每份140～160日元，20天上班来算，大概有3000日元支出。这一类消费收入已经慢慢被运营商收入囊中。运营商竞争的余地会限定在这些周边领域。当时i-mode以年轻人为目标人群，但随着操作方便的智能手机的发展，用户拓展到中高年龄层。

笔者：在日本，很多顾客认为软银的网络服务较差，软银对此采取了哪些措施来提升用户体验呢？

森行真司：之前也说过，收购沃达丰日本时，沃达丰网络较差，所以刚开始目标客户为低端用户。在导入iPhone之后，在大城市周边设置了基站。软银的iPhone客户以城市用户为主，他们也不会经常去乡下，因此它的战略是满足绝大多数用户的需求，在大城市建基站，然后再不断辐射周边扩建基站。也就是说，软银选择目标客户时非常明确，每个阶段采取不同的战略。

软银在全世界范围作用户调查，开发用户最需要的商品。比如通过调查，了解用户不需要高端机，只需要多种颜色的机型。软银的战略就是在收集用户回馈后非常细致地分析用户的需求。而一般公司都是在决定了某个战略后，再强加给用户。

从心理学上讲，用户满意度其实是事先确定的。比如顾客对DOCOMO的高品质要求期待更多，网络一出现问题，用户就会有反应。而软银期待较低，出现问题也不会有太多非难。所以完成度低的产品也容易推出，失败了也没有特别大的影响。回顾5年业界内的新行

动，基本都是软银发起的。

笔者：软银收购Sprint的目的是将移动互联网业务推广到全球范围么？接下来会采取什么措施扩展全球业务？

森行真司：软银收购Sprint将产生议价力量，软银跟Sprint每年加起来有1兆日元投资，虽然它们的技术制式不同，但还是会产生议价效果。

另一方面是，软银至今为止的商业模式是，将现金投入最有潜力的业务。这几年成长最快的是通信业。之前就是雅虎BB的ADSL宽带业务，但是ADSL也有强有力的竞争者NTT，所以现在它不投资到雅虎BB，（重心）已经转移到了移动业务上。

观察日本市场，在价格上具有潜力，但却没有设备优势。如果iPhone优势消失，在设备投资时会导致价格战。这时软银就看到了Sprint和6年前沃达丰很像。智能手机普及率40%～50%的时候，今后牵引市场的是中低层用户。面对高端用户，还有网络品质可以提高。AT&T和Verizon具有高品质网络，有很高的毛利。而Sprint品质略低，面向预付费低端用户。这些策略与软银最开始采取的相同，以后逐渐拉动客户增长。所以纵观这些潜力，软银利用现金不仅局限在日本国内，还放在全球范围内。

延伸阅读 孙正义的“时间机器”理论

曾航/文

最近把所有和孙正义有关的书都找来读了一遍，获益匪浅，想陆续写点东西和大家分享。

今天先和大家分享孙正义的“时间机器”理论。所谓“时间机器”，就是指由于美国、日本、中国这些国家的IT行业发展阶段不同，在日本、中国这些国家的IT行业发展还不成熟时，先在比较发达的市场如美国开展业务，然后等时机成熟后再杀回日本，进军中国、印度，就仿佛坐上了时间机器，回到几年前的美国。

孙正义是一个很有国际视野的人，他祖籍韩国，出生在日本，在美国读高中和大学，他还相信自己的祖上和中国的孙子是同一支血脉，因此他在经营中非常推崇中国的孙子兵法。这样独特的人生经历造就了孙正义的“时间机器”理论。

1996年，美国硅谷的互联网浪潮开始发酵，孙正义向雅虎投入了1亿美金。此后雅虎上市后，孙正义仅仅抛售了2%的股份，就获利了4.1亿美元。

由于美国是这一波互联网浪潮的发源地，而日本则比较落后，因此孙正义有远见地先跑到美国去投资了大批互联网公司，其手上持有的公司财富数量，甚至一度超过比尔·盖茨。

在美国赚到钱后，孙正义再次杀回日本，成立雅虎日本公司，软银控股51%，雅虎日本成为日本最大的搜索引擎和门户网站。

此后，孙正义又大量投资比日本更落后的中国、印度市场的互联网公司，经典案例包括阿里巴巴、盛大网络、人人网、PPTV等。孙正义还在印度投资了InMobi等公司（全球第二大移动广告公司）。

孙正义对移动互联网的见地很深刻，他很早就预见到，移动互联网将成为未来的霸主。在iPhone诞生前，孙正义曾经和乔布斯见面，孙正义对乔布斯说，移动通信的时代一定会到来，无论如何都要收购移动公司，要么拿到许可证。

此后的2006年，孙正义在日本以118亿美元收购了日本第三大运营商沃达丰日本，并将其改名为软银移动。孙正义在日本掀起了疯狂的价格战，使得软银移动的用户迅速由1500万人上升到3000万人，它在日本市场实验了落后的运营商如何反败为胜的经典案例。

2012年的10月份，孙正义又宣布将以201亿美元的价格收购美国第三大运营商Sprint Nextel的70%股份。很显然，孙正义又在运用他的“时间机器”理论了。

日本是全球电信行业最为发达的国家，日本的三大运营商NTT DOCOMO、KDDI、软银都拥有非常强大的竞争力。日本运营商在服务水平、流量经营、增值业务开发、终端定制等方面的能力比其他大部分国家的运营商都要强出一大截。

而美国的电信市场竞争则远不如日本激烈。孙正义买下Sprint之后，就表示将会把软银在日本的经验搬到美国去，可以预见的是，美国两大运营商Verizon和AT&T的好日子马上就要结束了，等待他们的将是血腥的价格战、防不胜防的奇招，以及掠夺他们用户的宣传攻势。

孙正义的“时间机器”理论，对中国的互联网创业者也颇有启发。因

为中国尽管在互联网的理念上已经基本和美国同步，但是在市场环境方面，则要差很远。

以移动互联网为例，中国的3G渗透率非常低，流量资费昂贵，用户付费习惯没有形成，国内大的移动互联网平台也没有很好地形成，因此先做海外市场，再杀回国内市场，是一种很好的选择。

近年来运用“时间机器”战法比较成功的中国公司当属热酷，这家国内社交游戏公司几年前就想在国内发展社交游戏，无奈当时国内的社交游戏还远远没有成熟。此后，热酷在海外转了一圈后在发达的日本市场停留下来，并依靠日本的GREE等手机社交游戏平台快速崛起，被称作是亚洲的Zynga。在日本市场大赚其钱后，国内市场已经开始成熟，腾讯的开放平台倒出大量的用户给第三方游戏，热酷又将在日本学到的经验拿回国内，这时，热酷已经是一家颇具规模的公司，既有钱，又有人，也有经验。

第四章 日本手机支付：手机就是钱包

引子

为什么在世界其他国家迟迟没有发展起来的手机近场支付，在日本却发展得如火如荼？手机支付的普及，为日本人的生活带来了哪些便利？

我们一踏上日本的土地，就开始为满兜的硬币发愁了。去便利店买瓶水，往往会找回一大堆日元硬币。由于日元币值较大，因此人们的钱包和裤兜里面往往都塞满了各种币值的硬币，这些硬币在使用时很不方便，而且很容易丢失。

但是我们身边的日本人似乎很少遇到这种烦恼。日本人出门很少带现金，有位在日本生活过很多年的中国朋友说，在日本很少有人去抢劫，因为也抢不到什么钱，日本人出门带的钱很少。

日本人的手机大都带有近场支付功能，手机就是钱包。日本人出门，只需要用手机钱包或者Suica、Pasmo、Edy这样的小额支付卡就可以完成消费，手机不仅可以坐地铁，到便利店买东西，还可以在自动售货机上购物，去餐馆吃饭，同时也可以用来完成身份识别，或者传输数据。

日本大大小小的地铁站、便利店、餐馆、自动售货机大都支持手机支付，这张发达的移动支付网络大大便利了日本人的生活。

还有些日本人开通了手机信用卡功能，手机就是信用卡，用手机就可以刷卡消费，然后收到一份账单，再去还款。

可以说，移动支付大大改变了日本人的生活，而NFC在日本的普及，为日本的移动互联网带来了许多创新型的商业模式，则是更大的一

笔财富。

移动支付——移动互联网的中枢管道

“当你出门的时候，你只需要带上三样东西，手机、钱包和钥匙，你的iPod不在其列。”这是2004年当苹果CEO乔布斯和当时的摩托罗拉CEO桑德尔见面时，桑德尔扔给乔布斯的一句话。

这句话很形象地概括了人们出门时最基本的三个需求：手机满足通信的需求，钱包满足支付的需求，而钥匙则是开门必备。人们出门总是希望能携带的东西越少越好。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录第四章日本手机支付：手机就是钱包手机支付主要分为近场支付和远程支付两种。所谓近场支付，简单地说就是用手机刷卡的方式坐车、买东西等。远程支付是指通过发送支付指令（如网银、电话银行、手机支付等）或借助支付工具（如通过邮寄、汇款）进行支付的方式。

根据知名市场调研公司Gartner的预测，到2017年，全球移动支付预计将达到7210亿美元，拥有4.5亿个移动支付用户。42（42　Gartner：Forecast: Mobile Payment, Worldwide, 2013 Update，2013年6月4日。）

但是Gartner预测的手机支付份额中，大部分是远程支付。Gartner预测，直到2015年，手机近场支付（基于NFC技术）交易量仍相对较低，但将于2016年以后开始进入快速增长期。

在世界各地的近场移动支付还迟迟打不开局面的时候，日本却早在2004年就开始大面积普及手机近场支付了，这种方便的小额支付方式，给日本国民带来了极大的便利，并在很大程度上推动了日本经济和社会发展，也在较大程度上丰富了移动互联网的商业模式。



利用手机钱包在自动贩卖机上进行购买

多年以来，我们无比羡慕这种日本式的生活方式：早上起床后会去全家或者罗森的便利店里买早餐，然后用手机支付，然后用手机在地铁站刷卡上车，如果去商城购物，也可以用手机刷卡支付……

日本被认为是世界上手机支付最为发达的国家。在日本，居民出门可以不带钱包，但是不能不带手机，手机支付的发达极大地繁荣了日本的商业社会，也给居民的生活带来了极大便利。

移动支付同样是复杂的移动互联网商业模式不可缺少的一环。

日本的**O2O**和**NFC**的结合服务处于起步阶段

NFC近场支付在日本开始普及后，和移动互联网结合产生了许多新兴的商业模式，大大推动了日本的O2O商业模式的发展，下面是我们在日本看到的一些比较有趣的NFC和O2O结合的案例。

日本麦当劳的NFC优惠券服务

日本麦当劳和NTT DOCOMO成立了一家合资公司，提供手机优惠券业务。用户在手机上下载优惠券，然后到麦当劳的门店里面用手机完成支付——日本的麦当劳门店基本都装有NFC读取装置。

由于用户从手机上下载优惠券到麦当劳用NFC支付，形成了一个完整的闭环，日本麦当劳可以以此精准地采集用户的行为数据，并精准地为用户推送个性化的优惠券，因此较好地提升了日本麦当劳的到店率。

此后，日本的便利店也开始模仿日本麦当劳的模式。2011年，全家便利店开始在全部8400家分店导入NFC系统，EAON从2010年开始在全部直营店导入。



麦当劳应用会员登录界面

雅虎日本在银座的NFC签到案例

2012年9月到10月，雅虎日本和银座的许多商家结合推出了一次基于NFC和二维码的O2O营销活动。

当时主办方设计了许多银座的消费路线，例如将百货店、餐厅、杂货店、画廊设计成一条路线，用户拿着手机到这些地方用NFC或者二维码进行签到。

参与活动的用户需要先在Android手机上下载一个专门的应用，选择一条路线，然后就可以一个一个店铺签到去攒签到的章，等积攒齐备一定数量后就可以参与抽奖。（很像上海市世博会的时候人们很热衷地用世博护照盖章。）最终有机会获得一部苹果的Macbook Air作为奖

品。

这个案例还作为日本政府无线城市建设实验的一部分，被日本政府所推荐。

NTT的商场室内NFC导航案例

NTT曾经于2013年1月份在日本神户的一个10.7万立方米的超大商场里提供了一项NFC的服务。

商场在入口处放置了带有NFC识别器的引导版，用户用自己的手机刷一下NFC之后，商场就会在室内自动定位用户的位置，并且有电子地图把用户导航到他们想去的店铺。

许多商家还提供了NFC的优惠券。比如用户喜欢优衣库这个品牌，在地图上选择了优衣库后，当用户路过这家店铺之后，用户会在手机上自动收到优衣库的优惠券（商家的店里面装有NFC的读头）。

Facebook点赞

Facebook上的“Like”（赞）按钮，是商家做促销的很重要手段。但是用户很少会去点商家的“Like”按钮。

许多企业在Facebook开设专用页面，发布促销等宣传活动的信息，参会者利用手机的NFC功能或者含NFC的标签进行签到，在个人主页发布，企业可在Facebook上统计人数，达到推广效应。

美国露华浓化妆品公司在80周年店庆的时候，就在日本一家咖啡厅举办了展示活动，所有到场者在其展示商品旁边的NFC读头上刷一下，就可以在Facebook上点赞。商家用这种方式提升了自己在社交网络上的

人气。

水族馆的NFC电子宠物

日本某水族馆在一些好看的鱼类的展示柜前放置了NFC读头。假如消费者在参观水族馆的时候喜欢上了这条鱼，用手机在NFC读头上扫一下，就可以在手机上把这条鱼的电子宠物带回家领养。

Smapo的NFC进店积分墙

日本伊藤忠商社投资了一家叫做Smapo的手机应用公司，提供基于NFC的商家积分墙计划。用户到一些Smapo的合作商家用手机NFC签到可以获取积分，合作商家总计400多个。这些积分按照比例兑换成现金抵用券。

该应用会根据用户经常登录的地点，以及用户的年龄、到店频次等信息，发送相关店铺的促销信息。

参与该计划的商家，可以用这种方式显著提升顾客的到店量。因为伊藤忠是日本著名的综合商社，旗下有许多商家，因此Smapo的NFC签到计划推进得相对顺利。

可以说，NFC在日本的普及带来了许多新兴的应用场景，这种硬件上的进步大大丰富了日本移动互联网的商业模式。

以移动互联网最火热的O2O模式为例，O2O移动互联网企业面临的最头疼问题往往是他们给线下商家带来的客流无法统计。

例如某家餐馆每个月向大众点评支付了5万元服务费，大众点评声称，我每个月可以给你带来3000人的客流，但是商家却无法统计到底有

多少客流是由大众点评真正带来的，商家可能反驳说，你只给我带来了1000人的客流，在这种情况下O2O最重要的精准营销就无法推进。

而在NFC手机支付普及后，这种情况就会得到很大解决，由于人们普遍使用手机支付，那么哪些客流是由大众点评这样的网站带来的，可以精确统计，大众点评再去和商家结算服务费用，就很有说服力。

由AC尼尔森在中国做的调研显示，有80%的消费者希望将银行卡、公交卡等支付工具集成到手机上。

日本移动支付崛起之谜

在日本开始推行手机支付的2004年，日本的移动互联网用户已经高达7515万43（43　　根据日本总务省《平成17年（2005）情报通信白皮书》发布数据。），占到总人口的70%左右，其渗透率在全球遥遥领先，用户基数庞大，且用户黏性很高。当时日本手机用户对移动商务和移动支付的需求已经不断体现出来。

当时，日本人迫切需要一种电子化的支付方式来代替非常不便的现金交易——因为日元票面币值较大，用户在支付后常常会为找取的大量零钱而烦恼不已。

最早被发明出来解决小额支付问题的是Edy卡，以及东日本铁路公司发行的Suica（西瓜卡）等，这些IC卡很像中国上海的“一卡通”交通卡，或者中国香港的“八达通”，消费者只需掏出卡片在商家的读卡器上刷一下，就能在便利店里买东西，或者去餐馆吃饭。

Edy和Suica都在2001年开始发卡，发展非常迅速，并迅速覆盖日本的便利店、地铁站、餐馆等商家。

不过，出门多带一张卡毕竟还是不方便，消费者们有意愿将这些卡片集成到手机上面。因此，当时日本如日中天的第一大运营商NTT DOCOMO看到了市场机会。

从NTT　DOCOMO的角度，当时激烈的市场竞争是迫使其进入移动支付领域的重要动因。

在2003年、2004年前后，日本的移动运营商之间的竞争已经非常激

烈。1985年，日本颁布《电气通信事业法》，打破了NTT在电信领域一家独大的状况，此后，大批电信运营商开始产生，市场一度拥有多达97家运营商，经过长期的兼并重组洗牌，到了2004年时，日本已经只剩下NTT DOCOMO、KDDI、软银三家主要运营商了，语音通话资费在激烈的竞争下价格大幅下调。移动运营商必须寻找新的发展领域，探索新的商业模式来支撑自己的业务继续发展。

值得一提的是，当时日本特殊的金融环境使得以运营商为主导的移动支付得到一个千载难逢的发展契机。

当时，日本的金融管制政策相对宽松，降低了移动运营商进入金融领域的壁垒。日本金融厅于2000年5月在《异业种加入银行经营及网络专业银行等新型态银行执照的审查指针方案》中明确提出允许其他行业参与银行业的方针。

此外，信用卡和移动支付业务存在一定的替代关系，日本消费者对信用卡的使用频率不高，为移动支付业务的发展提供了契机。日本的信用卡最先是由零售商于20世纪60年代引入的，零售商通过个人金融公司向消费者提供分期付款信贷。为保护零售商的利益，日本政府对日本银行提供信用卡业务实行了严格的管制政策。直到1982年才允许日本银行通过成立全资信用卡附属公司间接介入信用卡业务，并且该信用卡不具备循环信用功能，只能采取每月清偿的延期还款方式。直至2004年4月允许日本银行直接发行信用卡，日本银行业进入信用卡市场的限制才被完全取消。日本信用卡产业的特殊发展历程导致了日本的信用卡产业受理市场规模小，规模效应很难产生，从而致使交易成本高，加之前面提到的缺乏循环信用功能，使得消费者对信用卡的使用频率不高。

日本银行业对开展移动支付等新业务的兴趣不浓，减少了对移动运

营商的威胁。日本银行业近几年一直忙于合并后的重组，并且面临着诸如“存款限额保护政策”的限制以及主银行制度44（44 主银行制度是指公司以一家银行作为自己的主要贷款银行并接受其金融信托及财务监控的一种银企结合制度。）带来的巨额不良资产等困境，使得他们无暇顾及移动支付等新业务的开展。

相比之下，当时以NTT DOCOMO为代表的日本运营商非常有钱，其资金实力要在陷入困境的日本商业银行之上，因此移动运营商自然成为移动支付业务的主导。

值得一提的是，NTT DOCOMO进军移动支付，并非像大多数人想象的那样，是为了借此提升自身的收入。一直到了2010年，支付及金融业务占NTT DOCOMO总运营收入的比重仅为2.7%，比起刚推出手机支付业务时的2005年2%几乎没有太多增长。

NTT DOCOMO推出手机支付最主要的动机是为了增强其用户黏性，防止DOCOMO的用户转投其他运营商的怀抱。

这可以从DOCOMO首席执行官村清之在2005年的一段讲话中得到佐证：信用支付领域的尝试，能够增强DOCOMO移动业务的吸引力，进而降低用户离网率，驱动新增用户的增长。

在NTT DOCOMO推出手机钱包业务之后的头两年，其用户的离网率大幅降低，平均降幅高达25.4%，而其竞争对手的降幅只有11%左右，足见手机支付对提升用户黏性的重要性。

在硬件上，由索尼开发6年之久的Felica技术在当时早已成熟，例如香港的“八达通”交通卡、新加坡的EZLink卡、日本国内的Edy和Suica（西瓜卡）等都采用索尼的Felica技术。

截至2010年底，这种卡片已经有相当大的发卡量。例如Edy已经有5520万的发卡量，东日本铁路集团已经有2840万的发卡量，这些运营商之外的支付公司的良好业务拓展，为移动运营商发展手机支付提供了很好的基础。

NTT　DOCOMO的策略是“抓大放小、合纵连横”，和这些大的发卡方联合，快速进入小额支付领域。

2004年8月，NTT　DOCOMO推出采用索尼公司Felica技术的移动支付业务——“手机钱包”，与当时日本国内规模最大的电子货币卡公司Edy合作，推出这项业务。

手机钱包业务本质上是一种预付卡业务，只不过是把预付卡通过芯片的方式做进了手机中。用户需要先充钱进手机然后再刷卡（手机就是卡）消费。

此后，NTT　DOCOMO还和东日本铁路、7-11便利店、Aeon等日本主流的发卡方建立了合作关系，进一步拓展了手机钱包业务。

在这种合作中，NTT　DOCOMO只是扮演通道的角色，让Edy、东日本铁路公司等原有的发卡方通过自己的手机渠道去拓展新的网络，凡是具有Edy、东日本铁路公司等原有发卡方标识的地方，均可以进行手机支付，消费数据通过DOCOMO的网络传至发卡方。

NTT　DOCOMO只负责手机钱包小额支付整体的品牌推广，不参与具体卡中的任何客户界面工作。而在盈利分成上，NTT　DOCOMO的盈利来自于发卡方支付的服务费。在服务费之外，小额支付产生的所有收益均归各大发卡方。

由于NTT　DOCOMO直接掌握着手机定制的权力，因此在推广手机钱包业务早期，就很容易地将索尼的Felica非接触式支付芯片大量植入手机中，在不到一年时间里，就有650万手机用户的手机支持手机钱包功能，这一阶段的手机支付是以小额支付为主的，大部分支付场景发生在便利店这样的地方，用户可以用手机买早餐，也可以买一瓶水。

与此同时，财大气粗的NTT　DOCOMO准备了100亿日元的援助计划，主要面向有需求的连锁及大中型消费行业企业，如超市、便利店、百货公司、娱乐场所提供Felica读卡器的免费安装服务。因此在短短一年时间里，到2005年10月份，就有约25000家商户支持手机钱包支付功能。

NTT　DOCOMO收回投资的方式是对每笔手机支付行为都额外收取少量佣金。

此后，这种带有支付芯片的手机还能够被用作员工卡、进出门禁及房间钥匙，功能非常强大。

在此之后的2005年，NTT　DOCOMO的竞争对手，日本第二大运营商KDDI和第三大运营商软银都推出了类似的手机钱包产品，日本手机近场支付的普及程度大大提升，成为世界上手机近场支付普及渗透率最高的国家。

除了发小额支付的“手机钱包”系列产品，NTT　DOCOMO的手机信用卡系列业务也非常成功。

在2004年前后，日本政府放松了对银行发展信用卡业务的限制，因此日本各大银行的信用卡业务开始快速发展——信用卡的普及会和手机支付产生一定竞争，但也给手机支付带来新的商业机遇，那就是运营商

和银行展开合作。

此后，NTT　DOCOMO的移动支付野心已经不仅仅局限于小额支付。

2005年4月，NTTDOCOMO注资1000亿日元（9.45亿美元），获得三井住友信用卡公司34%的股份，双方合作推出“ID”子品牌的移动支付业务。2006年3月，NTT DOCOMO又注资10亿日元，获得瑞穗金融集团关联企业UCCard 18%的股权。

通过这两笔重量级的入股，NTT　DOCOMO开始和日本的主流金融机构结成产业联盟，进一步为手机支付的拓展扫清了障碍。

2006年4月，NTT DOCOMO宣布与三井住友银行联合推出名为ID的移动信用卡服务平台，同时又推出名为DCMX子品牌的移动信用卡，可透支消费，将移动支付渗透到消费信贷领域，日本的手机开始变成了信用卡。

三井住友银行LOGO

此后 NTT DOCOMO又广泛引入了VISA、JCB等信用卡支付标准，引入遍布全国的商业银行及信用卡发卡方，进一步拓展了移动支付业务。

NTT DOCOMO和遍布全日本的55家商业银行建立了合作关系。

到2009年时，NTT DOCOMO的DCMX手机信用卡的用户数量已经发展到1000万人45（45 2009年8月25日，DCMX会员数突破1000万人。由NTT DOCOMO官网发布。），数量相当惊人。

在智能手机开始在日本普及后，日本很平稳地将近场支付技术由功能手机平移到了智能手机上面。

日本三大运营商通过自己定制的智能手机，将Felica支付芯片直接加载到智能手机中，并能很好地和过去的支付体系兼容。截至2012年年初，搭载Felica移动支付功能的智能手机出货量在日本已经突破1000万部。46（46 Felica公司发布的数据。）

日本独特的Felica技术，在给日本国民带来极大便利的同时，也逐渐开始面临苦恼——和国际主流标准不兼容的问题。

在欧美发达国家，广泛使用NFC A型和NFC B型标准，这都是和日本的Felica不同的NFC标准。

作为Felica的竞争对手，欧美主流的NFC Type A/B的最大特点在于支持的非接触IC卡和标签价格低廉，NFC的卡片采购价只有Felica的几分之一，系统维护成本也更低。

随着2007年之后智能手机在世界范围内迅速普及，NFC引起了广大智能手机厂商的注意。

2010年11月，美国谷歌公司董事长兼首席执行官埃里克·施密特（Eric Schmidt）表达了对近距离无线通信技术“NFC”的期待。

一个月之后的2010年12月，谷歌便宣布其“Android 2.3”操作系统支持NFC，并且在该公司的智能手机“Nexus S”（由谷歌和三星联合推出）

中嵌入了NFC功能。

包括苹果、黑莓、诺基亚在内的其他智能手机巨头也都密切关注着NFC的功能，而世界各地的移动运营商也对NFC表示了浓厚的兴趣。

此外，日本三大运营商NTT DOCOMO、KDDI和软银，在2011年年底成立了日本移动NFC联盟（Japan Mobile NFC Consortium）。该联盟旨在协调和计划在其手机和服务中采用国际NFC技术标准。

为了兼顾Felica和欧美主流的NFC两种规格的优点，同时避免日本再度与国际市场脱节，恩智浦（NXP）半导体公司已经表明会推出同时支持Felica与NFC的芯片，于2013年上市。

日本移动支付对中国的启发

中国与日本的国情有着较大不同，因此在发展移动支付的道路上，也会有比较大的区别。

首先中国的金融管制要比日本严格得多。日本以运营商为主导的移动支付能够蓬勃发展，很大程度是因为日本政府对小额支付政策的放松。

但是在中国，政府对小额支付的管制却要更为严格。

此外，日本发达的连锁业态，也为移动支付的普及铺平了道路。在日本，以全家、罗森、7-11为代表的便利店已经垄断了日本日常零售的大部分，而大部分移动小额支付场景就是发生在这些理念先进的便利店里。

此外，在日本2004年开始发展移动支付的时候，Edy、Suica这样的小额支付IC卡已经相当普及，且已经发展了相当数量的可读卡的商家，这为日本的移动支付提供了很好的基础，运营商只是在其基础上将IC支付卡加载到手机中而已。

反观中国，一直到2012年，也没有一个城市形成大规模的小额支付IC卡的使用环境，这种卡片仅仅在公共交通领域普及，却难以有效渗透到零售、餐饮等商家。

在中国，想学习日本移动支付经验的企业并不在少数。例如中国移动的“手机钱包”业务就在一定程度上借鉴了日本的模式。而中国的支付巨头银联也认为，NFC是未来手机支付的最理想形式。

但是，我们看到的实际情况是，不管是银联还是中国的运营商，恰恰没有学会日本移动支付的精髓：开放心态。

移动支付主要由用户手持终端、支付服务、商家刷卡终端三大部分组成。在日本，运营商仅仅是控制用户手持终端（手机），金融机构仅仅是控制商家刷卡终端，而支付服务则由全家、东日本铁路公司等商家去完成，整个产业链形成严格分工，各自不进入对方的领域。

但是在中国，不管是运营商还是银联，都希望大包大揽，自己将整个产业链上下游通吃。两大阵营互不相让，这是目前阻碍中国移动支付普及的重要障碍。

以中国移动为例，它既通过自己的定制手机掌控用户的手机支付终端，又自己成立第三方支付平台去做支付服务，还向餐馆等商家发行了大量的POS刷卡终端，从而完成产业上下游通吃。

在银联这一端，它发行了手机的外接设备，希望掌控用户的手机支付终端，又自己成立了第三方支付平台去做支付服务，最重要的是其牢牢掌控了最多的商家POS刷卡终端，也是产业链上下游自己通吃。

其结果是，中国的移动运营商和中国银联各自打造了一套属于自己的生态体系，并最终演变成旷日持久的移动支付标准之争，这极大地阻碍了中国移动支付产业的发展。

而在本质上，日本的手机支付是把一些类似于中国的交通一卡通的其他公司发行的支付卡集成到手机中了。

日本现存的三大非接触式支付品牌——东日本铁路公司“西瓜卡”（Suica）、bitWallet公司Edy、JCB的QuicPay所覆盖的网点非常发

达，例如东日本铁路公司的“西瓜卡”可以在地铁、便利店、机场、影院等多个地方使用，有上百万的刷卡合作商家。

日本最大的移动运营商NTT DOCOMO于2004年7月推出移动支付业务，此后将“西瓜卡”、Edy、QuicPay等其他支付公司发行的卡片集成到自己控制的手机中，使得消费者出门只需要带着手机就可以很方便地消费。

但当消费者去给手机钱包充值时，它的钱实际上是充给了东日本铁路公司等发卡公司，而不是充值给了日本的运营商——这是非常大的区别，因为运营商并没有想依靠支付本身去赚钱。

日本的运营商发展手机支付的初衷是留住自己的手机用户，因为手机支付能让他们增加对手机的黏性，极大地推动其对运营商业务的依赖。作为运营商来说，其最大的收入来源仍然是语音业务和数据流量业务。

运营商的这种开放心态极大地加强了日本支付产业界各个环节的积极性。日本各行各业发行的预付费卡都很愿意集成到有巨量用户资源的运营商那边——这些产业链上其他企业所带来的资源远远不是运营商靠自身力量可以具备的，因此日本的手机支付在很短的时间内便发展起来。

日本的运营商对手机终端具有极强的控制力，市面上销售的手机几乎全部由运营商定制——当运营商要求在手机上加上NFC手机支付模块时，一夜之间全日本的手机都支持手机支付，并且标准统一，这等于为“西瓜卡”等发卡方提供了一个很好的新渠道。

但我们看中国的情况，几大巨头都想自己在产业链上下游通吃，摆

在银联面前的一个巨大障碍是，银联无法掌握对手机终端的控制——银联很难像日本的运营商那样，通过自己强大的终端定制一夜之间将无数的手机上加入NFC支付功能。而运营商的烦恼同样明显：运营商无法像银联那样掌握如此多的POS机商家。

从日本的经验看，高度发达的连锁业态是移动支付普及的必要条件。例如在日本，全家、罗森和7-11几大便利店几乎垄断了日本的日常零售领域——这使得移动支付普及的难度大大降低，因为只要和其中一家达成合作，立马可以在其上万个零售网点铺设移动支付的读取设备。

而在中国，这种连锁业态的发展还比较落后，尤其是在广大三四线城市。

可喜的是，中国的连锁业态已经呈现了非常好的发展势头。例如全家已经提出在未来3年内在中国开设2.5万家便利店，罗森提出开设上万家便利店，7-11甚至开放了个人加盟。中国本土的苏果、百联等零售巨头也在快速开店。

可以预计，在未来几年之内，中国的一二线城市将出现和日本相当的商业环境，那时，中国的手机支付将会获得千载难逢的发展机会。

其中中国的长三角和珠三角地区最先具备开展移动支付的环境，这两个地区的政治、经济、生活一体化的趋势逐渐显现，交通打通、商业连锁环境逐步形成。例如长三角近年来一直在推动江浙沪主要城市的交通卡一体化，虽然进展缓慢，但是一旦这种跨地区的网络形成规模，将对推动移动支付发展大有帮助。

移动支付的载体在手机，也需要通过金融的操作，所以在目前的两大角色——银联和运营商中将产生行业主导，或者同时成为主导者。另

一必不可少的角色是支付的对象，比如交通行业（铁道部）和商业零售行业（大型连锁），现在都已经开始预付费卡业务。移动支付产业的崛起，需要银联、运营商、对象企业三者间通过合作共同推动。

日本的移动支付发展是借势而为，受到商业形态的发展、用户生活的需求、政策开放、产业成熟、技术统一等因素影响。中国目前势头未起，但是有需求，预计一二线城市在3～5年内会有大的发展。

日本的移动支付是各企业合作共生的结果，企业在自己主业基础上展开延伸。中国有很多独立的第三方，但是没有基础，阻碍较多，博弈激烈。

鉴于中国社会的特殊情况，将来中国很可能出现美日之外的移动支付新模式。

欧美几大主流的移动支付模式对比

Google Wallet

2011年，谷歌高调地推出Google Wallet业务，采用NFC近场支付模式，将NFC芯片植入采用谷歌Android操作系统的智能手机中。

Google Wallet从2011年9月开始借助美国移动运营商Sprint公司的网络推送给Nexus S 4G手机用户。

截至2012年年初，在美国共有14万个店铺可以使用Google Wallet。

此后，Google Wallet被爆出存在安全漏洞。第一个安全漏洞在用户的手机获得Root权限后，攻击者可以从手机中拷贝出重要的“钱包”文件，然后强力破解密码，盗取账号，使用被攻击账号中的钱消费。因为

密码只有4位数字，太过简单，是个很大的安全隐患。

第二个漏洞要简单很多，攻击者只要清空应用设置中的数据，就可以重新设置PIN码。只要输入新的PIN码，并绑定一张Google预付卡，那么手机中此前预存的资金就可以继续使用。这一方法十分简单，非技术专家也可以进行攻击，Google居然还会犯如此重大的错误，实在有点说不过去。更让人难以理解的是，Google花了好几周的时间才把这个漏洞修复，而且在修复的过程中，新的预付卡全部失效，暂停使用。

截至2011年年底，Google Wallet的推广并不顺利，其原因在于谷歌自己不掌握手机终端的制造，无法有效控制在智能手机中植入NFC芯片。此外，谷歌在推广中依赖运营商的渠道，但是运营商也有自己的算盘。美国Verizon、AT＆T和T-Mobile三大运营商也计划推出自己的手机支付服务，这些运营商并不希望将主导权放给谷歌。

此外，美国的公共交通系统并不发达，大部分美国人主要依靠开车出行，这也给Google Wallet这样的NFC支付带来了麻烦，因为从日本的经验来看，刷地铁、公交是NFC支付普及的重要推动力。

谷歌95%以上营收来自广告业务，因此谷歌推出Google Wallet的初衷也被认为是着眼于广告业务，而并非为了依靠其收费。

Square

美国Square公司的移动支付方案是目前世界上最受追捧的方案之一，它的特点是利用智能手机的外接设备完成支付。

Square使用外接的读卡设备，这种设备通过智能手机的耳机插口连接到智能手机上，用户在有3G或者Wi-Fi网络的情况下，通过智能手机

中的应用程序配合刷自己的信用卡。

它使得消费者、商家可以在任何地方进行付款和收款，并保存相应的消费信息，从而大大降低了刷卡消费支付的技术门槛和硬件需求。

不过，关于Square是否适合中国，业内一直有不同的说法。Square是建立在美国强大的个人信用体系纪录的基础上，而中国缺乏这种信用体系。

例如汇付天下的总裁周晔就认为，Square永远替代不了传统的POS机，因为它交易处理的速度以及安全的等级都远远不如POS。客户对这个终端的信任程度都跟POS有很大差距。但这并不代表Square在中国没有市场，最大的问题在于到底什么地方是适合Square的应用场景。

PayPal Here

Ebay旗下的支付公司PayPal于2012年3月推出的PayPal Here，是和Square类似的移动支付模式，它同样使用智能手机的耳机插口外接读卡设备。

相对于Square，PayPal的优势在于其在支付领域已经积累的规模庞大的用户基数，PayPal在全球有超过1亿的用户。PayPal Here比Square更先进入国际市场，并相继在加拿大、澳大利亚等地开展服务。

与Google Wallet相比，PayPal有两项优势：使用者基础和较低的技术门槛。理论上，消费者只要有PayPal账号，即可用手机号码和口令使用移动支付（不需受限于特定移动运营商或手机），商家也不必更换收银柜台的硬件。

2012年5月，PayPal宣布和日本第三大运营商软银在日本组建合资

移动支付公司，共同开拓日本市场。

软银和PayPal将分别向合资公司注资10亿日元（约合1250万美元），各占50%的股份，并分别推选三名董事。软银移动董事兼高级副总裁Hiroaki Kitano担任新合资公司CEO。

如此一来，双方将把移动支付服务PayPal Here引入日本，该服务主要和移动支付公司Square的服务竞争。日本也成为继美国、加拿大、香港和澳大利亚后引入PayPal Here服务的第五个地区。尽管Square在美国小型企业支付处理市场占据领先，但其业务尚未覆盖到国际市场。Square只在美国为无力支付销售点终端费用的小型企业处理业务。

结束语

NFC手机近场支付的普及，极大地丰富了移动互联网的商业模式。由于NFC的普及，日本人不仅支付更加方便，还催生了手机优惠券、手机NFC签到、手机身份识别、手机广告等商业模式。

多次去日本考察后我们发现，日本NFC的普及率很高，但是人们的使用频率并不高。例如我们在东京的地铁站统计，平均10个人当中有1个人用手机刷卡进站就不错了，而在日本的便利店、餐馆等地，用手机NFC支付的人的比例也不高。

究其原因，一些朋友解释为，他们出门带Suica、Pasmo这样的实体支付卡就可以了，并不再需要通过手机去支付。

但是对于基于NFC发展O2O服务的商家来说，用户是否用NFC进行支付就有很大的意义了，因为理论上只有用户用NFC完成支付，整个交易环节才能够形成一个完整的闭环，商家才能够精准地采集用户的行为

信息，并精准地针对用户展开营销。

在这一点上，日本麦当劳走在了前面。在日本的偏远地区，使用NFC进行电子支付购买麦当劳食品的比例很低，在10%左右，而在东京这样的大城市，这一比例高达40%～50%。

日本麦当劳也在设法提升用户利用NFC进行支付的比例，例如对使用NFC支付的人进行移动的奖励。此外，运营商和麦当劳等商家还在加强对用户的教育，让他们知道用手机支付比用现金更加干净。

综合起来，我们认为NFC是用户体验很好，也能给用户带来很多便利的一种方式，但是NFC的问题在于普及成本过高，涉及的产业链各个环节过长。整个NFC的普及过程中涉及通信运营商、银行、信用卡公司、手机厂商、商家、消费者等多个环节，因此NFC的普及在全世界都显得很困难。

由于产业背景的特殊关系，日本的NFC普及速度要远远快于其他国家，但是日本基于NFC应用的普及程度也比我们想象中的低。

在NFC普及之前，通过二维码的方式来替代NFC是许多公司的变通方式。例如苹果的Passbook业务，就是先用二维码实现一些优惠券服务。等到NFC在全球普及后，再转入NFC的服务，这是一种进可攻、退可守的变通方式，值得许多商家学习。



利用手机扫描二维码

综合来说，NFC在中国的普及还需要许多时间。在我们与许多中国移动互联网的创业者交流过程中，发现他们对NFC的普及抱有比较大的幻想，以为NFC普及之后就能给他们的商业模式带来许多变化，但实际上我们在日本看到的情况是，尽管NFC已经普及多年，但是也并没有给O2O带来爆发式的增长。

由此我们需要更理性地去看待NFC。

延伸阅读 轨道交通与日本移动互联网

曾航/文

如果说中国的春运是每年全世界最大规模的人口迁徙，那么日本东京的上下班时间可能就是全球每天在发生的最大规模的人口迁徙。

每天早上，日本人穿着整齐的西装，提着公文包，整齐划一地挤上各种轨道交通工具，从郊区来到东京市区上班。在日本，乘坐交通工具往返于住宅与工作地点之间被称作“通勤”。

人们从东京周围的神奈川、横滨、埼玉、横须贺、静冈、千叶等城市来到东京上班。白天，东京市区的人口会猛增到3000万。许多人都对北京上海上下班时候拥挤的地铁记忆犹新，但实际上，日本地铁的拥挤程度比北京上海更加厉害。日本交通高峰时段电车的最高负荷将达到正常的220%以上，拥挤程度可想而知。

官方数据显示，东京都的人口为1301万，而大东京圈人口达3670万，是世界上最大的都市圈。东京同时是世界上拥有最多财富500强公司总部的地区，因此在东京上班的人群以白领为主。

每天早上，当日本人穿着整齐的西装，提着整齐划一的公文包走进电车的时候，这可能是世界上最壮观的移动互联网同时在使用的景象，这也是移动互联网发展的黄金时期。放眼望去，电车里满是拿着手机的日本白领，人们在这段时间用手机玩游戏、上网、看新闻、上社交网络、看漫画、听音乐……

轨道交通，和日本的移动互联网，究竟有哪些渊源呢？

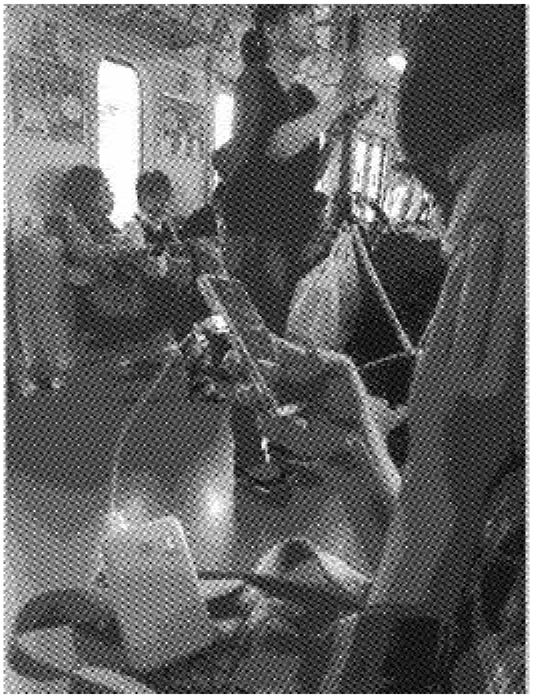
日本地铁里用手机消磨时间的乘客

日本人为什么坐地铁而不开车？

每次去日本，总是感叹东京怎么很少堵车。我曾经多次在日本早上八九点的上班高峰时期在东京打车，但奇怪的是，这时候街上的车辆很少，至少和北京上海比起来，其密度要低很多很多。

日本是全球房价最贵的国家之一，昂贵的房价使得许多上班族只好把家安在东京郊区或者周边的横须贺、神奈川等地。

日本的轨道交通非常发达，东京早在1927年就建成了亚洲第一条地铁线路。日本的第一条铁路交通线建成于1872年，第一条新干线开通于1964年，经过100多年的发展，日本两级铁道网络日益完备，主要包括新干线网络系统和国铁的东日本铁路、西日本铁路，日本民营铁路会下的日本私铁，都营、私营的地下铁，地方性小规模铁路等铁道网络系统。各类铁道系统相互连通，铁道车站系统完备，线路之间换乘便捷，尤其是大都市的铁道交通网络尤为方便。



日本地铁里用手机消磨时间的乘客

东京火车站地下的铁路线有5层，包括新干线、机场快线、地铁、城铁等多种轨道交通在此交汇，基本上，日本的城际交通和市内轨道交通高度融合、无缝连接。而新宿地铁站则是全世界人流量最大的地铁站，每天有350万人经过这里。

在东京早高峰时的市中心区，有91%的人乘坐轨道交通工具，而很少有人选择开车。东京开车的成本非常昂贵。我问过日本朋友，东京火车站附近的停车费是每小时1000日元左右（相当于人民币60多元，还是在日元严重贬值后）。

而在日本，公务员开车上下班被认为是占用交通资源的表现。日本的大企业也不鼓励员工开车上下班，许多公司的老总甚至带头坐地铁上班。日本的打车费用同样十分昂贵，所以综合以上，大部分日本白领都选择坐轨道交通上下班。

轨道交通大大推动了日本移动互联网的发展

日本所有的地铁（电车）、火车的车厢内都禁止大声说话或者打电话。车厢内安静得出奇，人们自觉地把手机调成静音，开始漫长而略显单调的赶路行程。

据计算，日本人平均每天花在上班路上的时间是70分钟，正是这段无聊的时间，极大地推动了日本移动互联网的发展。年长一些的日本人仍然习惯在电车上看书或者看报纸。日本人非常喜欢看书，因此很流行那种开本很小适合随时携带的口袋书，而现在的年轻人则都喜欢在电车上玩手机。

日本以电子邮件替代GSM系统中的短信服务。因此在电车车厢里，人们频繁利用手机邮件来沟通——这也是日本最大运营商NTT DOCOMO早年推出的i-mode服务红遍日本的一个很重要原因，因为i-mode早期就是以手机邮件为基础的。

手机对日本人的生活改变非常大。最早，人们喜欢在电车里面看报纸，而现在许多人都改用手机上雅虎等网站看新闻。日本人曾经很喜欢在电车里看漫画，而现在iPhone等智能手机普及后，许多人改用手机看漫画。

在玩游戏方面，日本的电车中曾经一度是索尼的PSP和任天堂的Gameboy游戏机的天下，而现在越来越多的人喜欢在手机上玩GREE、DeNA或者GungHo的卡牌游戏。

有人可能会感叹，一个小小的日本，总共1亿多人的市场，怎么能够养得出GungHo这样150亿美金市值的移动互联网公司呢？（几乎相当于新浪+搜狐+网易的市值之和）

由于地铁的发达也带动了“地下”经济的发展。遍布地下的各种时装店、杂品店、饮食店，使人们足不出地面就可享受购物、美食的乐趣。

发达的地铁商业也推动了移动支付的发展。人们普遍使用东日本铁路公司发行的Suica交通卡或者Pasmo公司发行的Pasmo卡坐车。而日本的铁路运营者又将这些电子卡片推广到了几乎所有的地铁商家，人们除了可以用这些交通卡坐车，也可以到各个地铁商家买东西。

此后，日本的运营商开始发展手机钱包业务，这些交通卡被逐步整合到了手机里面，人们出行不需要再携带交通卡，只需要把带有近场支付功能的手机在地铁检票机上刷一下就好了，也可以用手机直接到地铁商店买东西。

启发：中国的大城市未来会更像日本而不是美国

笔者曾经多次去美国和日本考察，一个直观的感受是，中国的大城市未来会更像日本，而不是像美国。

大部分美国人每天开车上班，而坐地铁、公交的只是一小部分人，而在日本，90%以上的人是坐公共交通出行的。

之所以说中国的城市化进程更像日本而不是像美国，最主要的问题在于人口密度。美国是一个地广人稀的国家，大部分美国人散居在城市周围的一些小城镇上，所以有着发达的汽车文化。

以硅谷为例，这里就像是由一个一个小村子组成的，人们住在Santa Clara、Palo Alto或者Cupertino等小镇上，这里很少看到高层建筑，人们往往隔一周开车去附近的沃尔玛或者奥特莱斯购物一次，买足自己的生活用品，可以说，汽车就是美国人的腿脚，在美国，没有车的

生活是很难想象的。

但是中国和日本的人口密度比美国要高很多。中国的各级城市，不管是北京上海，还是某个三四线小城市，都开始陷入交通拥堵的烦恼当中。北京、上海、广州已经陆续出台了各种变相的汽车限购政策。

在中国，买辆车已经不算什么了不起的事情，但是很快就会有许多人开不起车。小区的停车位越来越贵，有时候还不是你拿钱就能买到的，上海市区的停车价格已经涨到20块钱每小时以上，汽油的价格也越来越贵。在上海，一个车牌已经涨到近10万元人民币……

美国的大城市，例如旧金山，到了晚上，除了少数市中心，大部分地区商业活动并不发达，大部分商店都关门。

而在日本，尤其是东京、大阪这样的大城市，城市化的水平非常高。东京街头满大街都是7-11、罗森这样的24小时便利店，一些超市、餐厅也是24小时营业的。到了晚上，街上依旧人潮涌动，独自走在街上绝对不用担心自己的安全问题。

从城市发展形态上，中国正在产生几个像东京那样的超级都市圈。以上海为例，上海目前有2300多万的常住人口。大量人口居住在外环之外的新兴居住区和市郊城镇，通过轨道交通、公交和私家车的方式每日来往于城区和居住区之间。而且每天还有大量的人口由周边的苏州、昆山、嘉兴、无锡、杭州等地涌入上海上班。随着城际铁路越来越发达，今后这样的人群只会越来越多。如果这种通勤需求大量上升，主要依靠私家车的话，公路和停车资源将不堪负荷，使用成本的大幅度提升是必然趋势。

我在上海的许多朋友，他们都买了车，但是他们开车的次数越来越

少，有时候一个星期都开不到一次。

我们完全可以想象，再过10年，中国的大城市可能真的会变得像日本一样，一般人都只在周末外出游玩的时候才开车，这是城市交通资源过于拥挤后的必然结果。

截至2013年年初，中国的轨道交通总里程已经达到2100公里，居世界第一，中国的城市轨道交通正处于高速发展期，按照发改委的规划，中国还将修建6000多公里的城市轨道交通路线，一个全球规模最庞大的轨道交通网正在中国建成。

仅在上海，每天就有超过600万人乘坐地铁出行。中国完全可能像日本那样，由轨道交通演化出发达的移动互联网文化。

第五章 日本手机社交网络

引子

日本本土的社交网络Mixi以及成长于日本的Line，和外来的社交网络Facebook、Twitter展开了激烈竞争。

Mixi公司简介

公司名称	Line（NHN Japan）
创立时间	2013年
主营业务	互联网通信
员工数	450
总部所在地	东京
注册资金	1亿日元
营业额（2012年）	NA
用户数（2013年）	1亿5000万
上市时间	-
上市地	-
主页地址	http://www.nhncorp.jp/
主要出资方	NA

Line公司简介

公司名称	Mixi, Inc.
创立时间	1999年
主营业务	社交网络 mixi/Find Job
员工数	477
总部所在地	东京
注册资金	3765百万日元
营业额（2012年）	12632百万日元
用户数（2013年）	2711万人
上市时间	2006年
上市地	东京证券交易所
主页地址	http://mixi.co.jp/
主要出资方	笠原健治（53.81%） Morgan Stanley & CO. International PLC(1.76%)

]

5年前，一个典型日本学生一天的生活是这样开始的：早上起来打开他的夏普或者NEC翻盖手机，用手机登录红遍日本的社交网站Mixi——他们通常用假名字在上面注册，并必须通过朋友邀请才可以加入Mixi。

大部分日本人并不喜欢在社交网络上公开展示自己，他们不愿意公开去晒自己的照片、自己的生活记录，这种看似有些“害羞”的心理是日本文化的重要一部分。

但现在，日本人的网络生活正发生着巨大的变化，智能手机的普及让“日本版微信”Line快速普及，每天早上起来后先打开Line，与好友们联系开始成为日本人的第一选择。

而高端用户正对美国来的Facebook和Twitter趋之若鹜，许多日本人开始接受这种美国式的实名社交，许多日本人很热衷于每天上Twitter关注软银创始人孙正义这样成功人士的一举一动。

日本的移动社交市场，是一个非常有趣的市场，它和中国市场有许

多相似的地方。比如，日本这样的亚洲国家的消费者对于手机的依赖程度要远远超过美国，人们热衷于流连在各种手机社交网络当中。

“日本的Facebook”——Mixi兴衰记

和Facebook一样，日本的社交网络由一些年轻人在2004年前后最先创办。将日本社交网络推向第一轮高潮的是一家叫做Mixi的公司。

1999年，年轻的笠原健治（Kasahara Kenji）创办了一家叫做“Find Job！”的求职网站，这便是Mixi的前身。

笠原健治，1975年12月6日出生于大阪府。他的父亲是大学教授，母亲则是钢琴老师。青少年时代，他就读于东京大学经济学部经营学科。

笠原健治在大学期间，恰逢美国互联网蓬勃发展的时期，孙正义投资雅虎，同时与雅虎合资建立雅虎日本，这显然对他有所启迪。基于自己的专业，笠原健治开始研究互联网产业，据说他从中得出产业制胜的关键在于“速度”。

1999年，大学毕业后的笠原健治没有进入某家大公司，而是自行创业，正式推出了一个名为“Find Job!”的网站。这家网站生存并没有太大问题，但也没有发展得特别大。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录第五章日本手机社交网络在度过了网络股泡沫破灭之后，美国的博客热逐渐兴起，实际上博客应用的背后贯彻了对SNS（Social Networking Services）社会性网络服务的认识，这一趋势被笠原健治所察觉。

2004年2月，笠原健治推出Mixi服务，Mix是沟通的意思，I是我，Mixi可以理解为“我的交流中心”。47（47 《360度笠原健治：一位日

本“陈一舟”的故事》，腾讯科技，
http://tech.qq.com/a/20080528/000219.htm，2008年5月。）除去对SNS的认识之外，另一个更实际的因素是，希望Mixi能够给Find Job聚拢一些人气。急速成功的Mixi的一个重要特色是，一开始就采用了邀请加入的方式。笠原健治事后总结：一开始如果就是由熟人介绍的，不知道网站的用法，熟人可以教，可以阅读熟人写的日记，还可以通过熟人结交到其他朋友。反过来，如果采取开放注册，也可能找寻好友不那么顺利，随后就会觉得没意思。

Mixi几乎和同样创办于2004年的美国社交网络巨头Facebook同时起步。

Mixi最初主要提供SNS服务：日记、群组、站内消息、评论、相册等等，同时Mixi还在PC站点上提供视频上传、音乐下载等服务，其主页风格为鲜亮的橙色。

日本用户使用社交网络的习惯和美国用户有着很大的区别，Mixi上面的大部分用户通过自己的假名字登录，日本人不愿意在网上透露自己的真实信息，他们用假的网名写日记、发图片。这种现象并不是Mixi所独有，它是整个日本社会的缩影。

在日本社交网站上通常很难遇到陌生人，由于日本用户更愿意停留在自己的朋友圈中，很少向陌生人敞开心扉，因此以ID为中心的开放社交模式很难得到认同。产生这种现象的原因在于，人们认为自己不够吸引人，没有什么要向其他人表现的特别之处。

针对这一特点，Mixi采用了朋友介绍的会员加入模式，如果没有朋友通过Mixi网站寄邀请函请你加入他的社群，那你就不能自己登录成为

会员。

Mixi在2004年2月份开始上线运行后发展很快，并且很快发展到超过上千万的用户数。

日本人自我隐藏的特点让西方社交网站在这里很难有所建树，所以姗姗来迟的Facebook和MySpace并没有在日本引起太多反响。

以中学生、大学生及刚参加工作不久的企业员工为主的用户群，使Mixi成为一个追赶时尚人群的大集合，其创造的一种潮流感的群体意识，让人感觉自己如果没有加入Mixi，那肯定是落伍了。

Mixi的一大特点就是用户界面与功能十分直观简单，可以收发电子邮件、写日记、发表书评、推荐CD或者DVD，也可以为其他会员的日记写评语。除此之外，免费会员有100Mb的在线存储空间，还可以简单使用Mixi来实现一个属于自己的BBS。其实Mixi单一的每一项服务都不是创新的，但是Mixi成功地把所有相关的服务集合成了一个总体服务系统，界面的设计尤其简单易懂，让网友的生活更加方便。

用Mixi不但可以管理自己的主页、建立自己的个人社群、开放网络相簿、阅读朋友的博客，还可以加入数十万个各式各样题目的主题社群，如果朋友更新了日记或新贴了照片，Mixi也会及时提醒，让用户时时可以参加好友们的话题讨论。Mixi还会提醒朋友生日，以及最近朋友在听什么歌、看什么电影，更有一个自动更新的日历帮助管理社群和好友的重要日期。虽说是虚拟社群，但感觉很有归属感，就像当初的BBS一样，依靠众人的力量达到知识传递的功能，社群里的人具有相同的兴趣和目标，常常会变成真实世界的朋友，而正是这种群组归属感使得Mixi在吸引大量用户后能牢牢抓住他们。



Mixi页面

由于这家社交网站发展非常迅速，因此很快就受到市场的青睐。

2006年，Mixi在日本上市，当时市值达到20亿美元，推动日本社交网络达到一个新的高度。Mixi创始人笠原健治当时持有公司60%的股份，立马成为日本最年轻的亿万富翁之一。

当时，Mixi是继雅虎日本、乐天之后的日本第三大网站，主要盈利来源为招聘广告和网络广告。在Mixi注册的求职者可免费浏览各种求职招聘广告。

如果Mixi用户每月交纳300日元（约合3美元）费用，则可得到更大照片存储空间、更多博客设计工具、永久信息存档及其他服务。

由于日本的移动通信网络非常发达，大批用户习惯通过手机来浏览网页，到2006年，通过手机访问Mixi的用户已经超过通过PC访问的用

户。

在日本，MSN、QQ这样的即时通信工具使用率很低，这客观上促成了Mixi这样的社交网站的崛起。

但此后，Mixi却开始逐步衰落，被Facebook、Line等外来社交应用打败。

Mixi一直坚持邀请制，这样虽然提升了Mixi用户的安全级别，但是也给Mixi发展新用户带来了很多弊端。

从开始服务直到2010年3月1日，Mixi一直坚持只有得到会员的邀请才能注册成为新会员，而且登录之后3个月之内，新会员将无法删除这位邀请自己的朋友，这给Mixi的发展带来阻碍。作为SNS的Mixi，用户当然可以向某一个好友发消息，也可以向整个朋友圈网络发表留言，但是由于其在即时通信方面的天生劣势，反而导致了用户的离弃——Mixi虽然分别在2008年7月和2010年12月推出了iPhone版和Android版，却被很多用户批评不好用，很多人开始放弃Mixi改用Line。

“一开始，我每天都要上Mixi，后来，我一个星期上一次。而现在，我可能一个月都不会上一次Mixi。”一位日本用户回忆自己用Mixi的经历时深有感慨。

2013年5月，Mixi宣布，其创始人、社长笠原健治退居没有经营权的董事长职位，总经理改由公司执行董事朝仓祐介担任。业界普遍认为，这是股东对笠原健治表示不满的一种体现。

可以说，Mixi对于智能手机时代到来的判断完全是失误的。在智能手机时代仍然坚持会员邀请制度，被认为不合时宜。后来居上的纯智能

手机应用Line极大地冲击了Mixi的市场。

Mixi在中国的扩张之路，同样非常失败。

Mixi早在2008年就和一家名为蜜秀的上海公司达成合作，并在中国推出名为“蜜秀”（Mixiu.cn）的社交网站。

上海蜜秀据称与日本Mixi达成独家战略合作，其页面设计及功能设置都与Mixi非常类似，但其好友数据库等并未与日本Mixi进行对接。

蜜秀网并没有采取“骚扰式”的会员注册方法，而是必须经过好友的邀请才能进行注册登录。蜜秀的姓名、昵称无需实名注册，并且资料可以自由选择对蜜友公开、对蜜友的蜜友公开或者对所有蜜秀人公开。相对于开心网必须由实名才能注册，羞于向陌生人敞开心扉的网友们在蜜秀里充分匿名，解除了人们心中的疑虑，让他们自由阐述自己的观点而不用在乎对方的身份。

但Mixi的中国之旅很快被证明非常失败——蜜秀网根本不是中国本土的社交网络开心网和人人网的对手。2012年年初时，蜜秀网48（48 Alexa排名Alexa是Amazon公司的一个子公司，发布网站世界排名。）的居然下跌到可怜的471000位，而它的竞争对手开心网这一排名高到283位，人人网更是排名102位。

这至少部分说明日本的社交网络环境和中国差别巨大——大多数中国人仍然习惯通过PC上网，许多人愿意在社交网络上公开自己的姓名，以便更方便地找到自己失散多年的小学同学，或者不久前刚刚认识的一位新朋友，这更加像Facebook的使用体验。

“外来户”Facebook如何后来居上

Mixi在日本的强势地位一度让MySpace、Facebook和Twitter等国外社交网络在日本胜出无望。

日本曾是一块让Facebook一筹莫展的伤心地。几年前，像Techcrunch这样的科技博客还非常热衷讨论“为什么日本人不用Facebook”，甚至Facebook招股说明书还多次提及：“我们需要在日本、巴西这样潜力大但渗透率较低的国家打开局面。”

起初，Facebook和Twitter很难在日本打开局面，因为Facebook主要吸引了一些会英语的日本高端用户，而在日本能够熟练使用英语的人群毕竟不大。更重要的一个原因是，Facebook所倡导的实名制，很难被日本用户接受，日本用户不希望在社交网络上暴露过多的个人隐私，一直到2011年年初，Facebook在日本社交市场上的占有率还仅为2%。

但到了2012年年初，Facebook在日本已经超过Mixi等日本本土社交网络，成为日本最大的社交网站。49（49　根据市场研究公司Neilson发布数据，到2012年2月，Facebook在日本拥有1350万个独立用户，超过Mixi和Twitter用户数。）



日文版Facebook主页面



日文版Facebook登录页面

“我看过《社交网络》这部电影。”

2012年年初的时候，当日本首相野田佳彦向身着西装的Facebook创

始人马克·扎克伯格抛出这句话时，心情略显复杂。当时扎克伯格造访日本，在日本民间引起了很大轰动。

扎克伯格赶紧回应这部电影和真实的他“很不一样”，但首相的接见还是让他喜出望外。现在日本上至首相、下至普通民众，Facebook已经成为家喻户晓的网站。

有观点认为，全球性社交网络优势正日趋明显，即使在用户习惯极其特殊的日本市场，社交网络也不再是一个小小的局域网络。

“那时在日本和朋友见面，朋友们都会问一下：你用不用Mixi？”曾在日本生活多年的电子书工坊CEO范陈淳一回忆。几年前，日本人很少有人用Facebook，Mixi拥有绝对领导地位。

在日本，许多人都只有手机而没有电脑。日本市场的特点是，谁取得了手机访问入口，谁就将在社交网络大战中称王。

孙正义的软银在日本引入了iPhone，大大推动智能手机的普及。查阅日本App Store下载排名就会发现，Facebook一直是排名很靠前的手机应用。智能手机客户端的普及使手机访问Facebook变得更加容易，这也使得更习惯使用手机上网的日本人越来越多地投入Facebook的怀抱。

但真正意义上让Facebook后来居上的，是实名制社交的属性。

Mixi上大部分用户都使用虚拟网名，采用实名用户不超过5%。这就像一把双刃剑，有好处也有一定坏处。

在Mixi上，人们筛选自己的关系网络很费劲。相比之下，使用实名的Facebook则更容易找到自己之前的朋友，例如一个好久不联系的中学同学。

在日本，Mixi主要是在学生和年轻白领中流行，Facebook则受到更多商务人群的青睐，包括优衣库在内的众多日本公司利用Facebook加强与用户沟通，许多日本人还通过Facebook保持海外的商务联系。

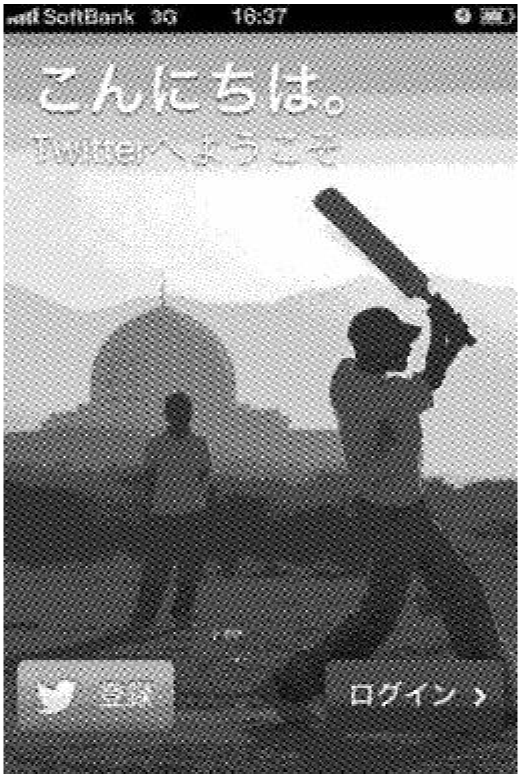
而2011年3月日本大地震的爆发，大大加速了Facebook在日本的普及，其实名社交的优点在地震中被充分发挥。野田佳彦接见扎克伯格时，就对Facebook在日本地震期间发挥的作用表示感谢。

“地震那天，我刚好在日本，当时各种通信全部中断。”范陈淳一回忆道，电话打不出去，人们急切想知道亲人的信息。这时，实名制Facebook成了很好的沟通工具。

许多日本人通过Facebook查找自己失散的亲友，大批日本人则利用它更新自己状态，将自己位置及安全情况报告给亲人和好友，并及时在Facebook上共享地震信息。当时，Facebook上也出现了大量关于地震的专门页面，即时传递地震信息，而Facebook具有跨国社交功能，也在地震期间对日本人加强对外联系有重要作用。

近两年来，随着Facebook在西方主流媒体中的关注度日渐提高，日本媒体对它进行了铺天盖地的报道。而日本人对Facebook推崇的顶峰，则发生在《社交网络》播出前后。有数据表明，Facebook日本会员数在影片播出后快速上升。

Facebook和Twitter等外来社交网络在日本的壮大，使得Mixi的发展受到了很大的冲击。



日文版Twitter主页面



日文版Twitter登录页面

Line：日本版“微信”的崛起之路

当微信开始红遍中国的时候，和微信类似的手机社交应用软件Line也同样在日本开始大红大紫。

Line由韩国互联网集团NHN的日本子公司NHN Japan推出。虽然是一个起步较晚的通信应用，2011年6月才正式推向市场，但是发展非常迅速，目前在日本有超过一半的智能手机用户都使用Line。50（50 株式会社ICT综研2013年5月30日发布“SNS使用动向调查”结果，智能手机用户中Line的使用率达到54%。）

2013年1月18日，NHN Japan株式会社宣布，Line在全世界的用户于这一天正式突破1亿人，成为日本第一个用户过亿的移动IM。从上线到用户过亿，Line只用了1年半的时间，这是日本移动互联网史上空前的成功。

Line的韩国母公司NHN是韩国互联网市场的佼佼者，旗下有搜索、游戏和广告业务，年收入有数十亿美元。而红遍韩国的韩国版微信“KakaoTalk”也是由NHN的前任联席CEO金范洙创办。没有想到的是，由韩国公司开发的Line会在日本如此火爆。

在Line出现以前，一个日本高中女生的典型生活方式是这样的：持有一台用旧传统手机从运营商那里换来的智能手机，用来上网和更新Mixi，但是并不用这台智能手机打电话，而是再去日本廉价手机运营商willcom那里办一台可以24小时免费通话的传统手机，用来煲电话粥。

不过自从即时通信软件Line出现之后，办理willcom免费电话手机的女高中生大减，因为她们发现，在智能手机上下载和安装Line之后，同

样可以和伙伴24小时免费通电话了。而且随着Line在2012年8月推出类似SNS功能的主页（HOME）和时间线（TIME LINE）功能后，已经可以替代Mixi的社交功能。51（51 刘怡祥：《日本微信，Line在母国是如何壮大起来的？》，虎嗅网，http://www.huxiu.com/article/10560/1.html，2013年2月。）

起初，Line只是一款类似短信的App，只不过多了群聊功能。

上线3个月后，Line开始多元化。它先是加入了网络电话功能，这点类似于Skype，但通过Wi-Fi，Line的通话服务完全免费。随后，为了充实娱乐功能，它设计了专门的照相插件Line Camera，这让图片分享更加美化，还加入了几款游戏插件，例如猜谜游戏和设计贺卡发送给好友。2012年，Line推出类似Twitter的企业服务，专门面向团体和公司，它在不久前已经发布了付费的“官方账号”，商家可以通过这项服务直接与客户进行沟通。



日文版Line其他页面



日文版Line聊天页面

那么，韩国人开发的Line为什么能够在日本快速获得成功呢？对日本市场研究深刻的日籍华人刘怡祥分析道，Line在日本的崛起是天时地利人和的结果。52（52 刘怡祥：《日本微信，Line在母国是如何壮大起来的？》，虎嗅网，http://www.huxiu.com/article/10560/1.html，2013年2月。）

刘怡祥认为，从天时来看，Line作为一款面向智能手机用户的即时通信软件，是搭上了智能手机在日本和全世界高速普及的这艘大船，水涨船高的结果。在Line问世之前，即时通信软件早就有了Skype和MSN messenger这样的大牌，SNS方面也有美国的Facebook和日本的Mixi。但

是这些老牌亏就亏在本是面向个人电脑的软件，在智能手机上并不好用，于是便给了Line出头的机会。

拿Skype来说，用户如果电脑不在线的话，好友就无法对他发起对话和发消息，反之亦然。而Line天生是面向智能手机的，即使用户不在线，好友发起对话和消息，也可以通过智能手机的推送功能发到用户手机上，使用上来说和手机完全是一样的。全身心为智能手机开发的优势，让Line战胜了原本面向个人电脑、后来才推出智能手机版本的老牌即时通信软件。

从地利来看，Line的开发和运营商NHN　Japan非常强调Line的日本身份。

首先，NHN Japan本来是韩国最大互联网公司NHN的日本法人，但是在对外宣传的时候，NHN　Japan一直强调Line是日本法人独立决策和开发的产品，和韩国母公司完全没有关系。比如NHN　Japan负责Line事业的执行董事舛田淳就在2012年接受《日本经济新闻》采访时，反复强调Line的“国产”纯粹性，维基百科中有关Line的词条，也注明“Line是韩国企业日本法人NHN Japan独立开发的应用，并非网络上传言的‘韩国制造’，而是如假包换的‘产自日本’”。

其次，NHN　Japan有财力也肯花大价钱，敢于在电视上为Line做广告。2011年11月18日开始在日本电视台播放的Line宣传广告，起用了日本很有名的日英混血演员Becky作代言人。原本给人印象非常开朗的Becky，在广告中大哭大笑、通过Line和朋友分享心事的镜头，造成了轰动效应，让Line的用户数量从不足1000万，一举超过2000万。而在Line之前，从来没有一款即时通信软件在日本做过电视广告。53（53 刘怡祥：《日本微信，Line在母国是如何壮大起来的？》，虎嗅网，

http://www.huxiu.com/article/10560/1.html，2013年2月。）

在用户数量暴涨之后，Line比用户数更多的微信率先开始了商业化的赚钱道路。

Line于2013年5月发布的其2013年第一季度的业绩报告显示，其一个季度的销售额达到约5700万美元，增速非常凶猛。

就连腾讯的CEO马化腾也承认：“Line所代表的商业模式较为正确，会是微信逐步商业化的参考对象。”可以说，Line进行商业化的经验教训，对于中国的微信有重要的启发。

Line的营收主要依靠游戏和付费表情两种。

在Line公开的2013年第一季度营收说明中，Line的移动社交游戏为Line贡献了50%左右的营收，是业绩增长的主要推动力。

2012年7月，Line推出了第一款游戏《Line Birzzle》，同时也标志着Line游戏平台上线。通过在Line应用的主界面中添加游戏的下载点，《Line Birzzle》用了97天，即达到了1000万的下载量，此后推出的《Line Pop》更是一举将1000万下载量的耗时缩短到了12天。

此后，Line共在平台上推出了数十款移动社交游戏，用户可以邀请Line好友联机对战。不仅这些游戏获得了免费的推广机会，还增加了用户游戏的乐趣和黏性，而且用户的好胜心，促使用户购买游戏道具。2013年一季度，这24款游戏共售出价值2300多万美金的道具。

现任泛海畅想CEO的郭峰指出，Line的游戏针对不太打游戏的普通人群，用户基数大，被推荐的游戏经过精心筛选，本身有很好的基础，因此一经推出，往往能积累非常大的用户量。虽然平均每个用户的收入

不是非常高，但是超大规模的用户量，帮助Line获得了很好的营收。同时，游戏的社交属性也帮助Line获得了更好的用户黏性和活跃度。

此外，Line的付费贴图也为其贡献了很多收入。由于日本有着比较独特的手机邮件聊天文化，因此Line在日本推出的“聊天表情贴图”大受欢迎。

所谓的贴图，就是在聊天过程中，可以发送的卡通表情和动画，这是Line早期最重要的卖点之一。产品发布初期，原创独家的可爱卡通表情，获得了众多高中生群体的追捧和喜爱，帮助Line迅速笼络了一批忠实用户。因此，推出更多的卡通收费表情显得顺理成章，时至今日，Line共计拥有超过250套个性表情。年轻人蜂拥购买，在2013年一季度贡献了超过1700万美元的营收。

超过250套的表情贴图让用户在使用Line时多了一个有趣的心情传达工具。其中Line官方设计的非常可爱且特色鲜明的馒头人、可妮兔、布朗熊和詹姆士饱受好评，也让这四个卡通形象成为连接Line其他产品的重要元素。

从娱乐性来说，Line第一个推出了利用智能手机大屏幕反映用户心情的“图章”。“图章”其实是一个大约占据智能手机半个屏幕大小的心情插画，Line推出“图章”之前，虽然智能手机上有表示心情的“心情图案”（日语叫做“绘文字”），但是传统的“心情图案”本是传统手机小屏幕和键盘时代的产物，在智能手机的高清液晶大屏幕上就显得太小了。而Line的“图章”大小占据智能手机的半个液晶屏，形式也丰富多彩，用户不必输入任何文字，就可以一目了然地把心情传达给好友。“图章”推出后果然大获好评，尤其是受女学生和主妇的欢迎，而后Line顺势推出大量收费“图章”。

除了原创的表情，Line还推出了Line　Mustbuy业务，为企业提供定制的自定义表情，相当于表情中加入了企业的植入式广告，供企业购买。

Line更进一步推出了天气、相机、安全等众多应用，试图更多地掌控手机底层入口，并努力拓展可能的盈利空间。最近，Line推出了漫画阅读应用Line　Manga，宣布进军电子书领域。在未来，Line可能会为自己拓展出非常丰富的业态。在评论此类业务的过程中，郭峰说，Line的合作伙伴往往都是精挑细选，应用质量有保障，再依托Line的品牌形象和超大用户数，通常都有很大获得成功的可能性。

Line可以免费打电话及发消息，理论上会对运营商的业务产生很大冲击，但是在日本，运营商和Line的关系却比中国运营商和微信的关系好得多。

日本最大的移动通信运营商NTT　DOCOMO于2013年5月宣布，和Line展开正式合作，Line将为NTT DOCOMO的智能手机开发和提供Line专用程序，专用程序将可以在智能手机屏幕上设置专用按钮，实现一键通话。专用程序的上市时间为2013年7—9月。此外，Line还将为NTT DOCOMO提供专门针对中老年人的智能手机去除了“游戏内购”功能的专用版本。

由于日本运营商业务中语音业务所占的比重越来越小，所以事实上Line对日本运营商的业务冲击并不大。相反，Line极大地带动了日本用户的数据流量的使用需求，而数据流量正是日本运营商增速最大的一块收入。

结束语

东西方的文化导致了社交网络在美国和日本有着不同的体现。西方社会特别注重展示个人生活的方面，显示个人的独特之处。而东方人相对含蓄，特别是日本人，很多日本人并不愿意将自己生活的各方面向所有公众袒露。相同的情况其实也出现在中国。开心网、人人、校内等社交网络，虽然都是师承Facebook等海外实例，但是最红火的，却是网络游戏。东方人似乎更喜欢和圈子的朋友一起做些什么。其实，我们从现实生活中就能看到端倪。西方人的聚会总是聊天为主的社交方式，而东方人就会由牌局、唱歌等活动组成。

和日本同行一样，中国的互联网企业很快发现了问题。我们也看到开心网的崛起正是来源于圈子游戏的火爆，抢车位、偷菜等成为社会话题。

向互联网先进国家学习互联网的商业模式是一个发展捷径。但是如何适应当地的商业生态环境就是能否成功的关键要素了。深入了解身边的消费者的潜在消费需求，至少和研究美国的商务模式一样重要。GREE充分理解了日本人在手机使用、社交过程中的特点，毅然全心投入移动社交以及后来的游戏业务，获得了成功。国内业者，如果希望向先进国家学习移动互联网业务模式，应该详细了解当地风土人情、政治和商业环境，以便充分理解业务模式背后的环境。进一步，分析这些环境背景和我们所见的业务模式间的逻辑关系。然后，充分理解本地的特点，才能从别人的经验和故事中找到真正的成功要素。

中国的3G用户发展起步只有3年时间，城乡和地区间的发展差异巨大。一二线城市的用户渗透率很高，智能手机的普及也如火如荼，而广大的三四线城镇和农村地区还处在手机普及的阶段。同时，中国庞大的人口基数，使得即使统治一个很小的细分市场，也能取得巨大的体量。这些可能都给我们的企业家一个错觉，一个海外成功的模式就可以得到

一切。而我们在互联网业务中所观察到的国内成功案例，无一不是对本土充分理解的结果。

延伸阅读 亚洲人对移动互联网的依赖远超过欧美

曾航/文

有一次，我在上海见一位美国来的500强企业的高管，发现如此有钱的她居然还在用已经过时的iPhone 3GS手机——那时候中国已经满大街的iPhone 5了，用我一个朋友的话说就是，连他楼下卖烧烤的大叔用的都是iPhone 5。

我曾经去过许多国家考察，发现亚洲人对手机的依赖程度要远远超过欧美人。亚洲人很重视面子，而且非常喜欢将手机等电子消费品看成品位的象征，和衣着等时尚用品等同起来。在亚洲国家，一个好的手机就像LV包一样，而手机太差出门会被人看不起，中国如此，日本、韩国、新加坡也都如此。

因此亚洲人往往一年就会换一次手机，有时甚至一年换好几次。相比之下，欧美人的手机往往两三年甚至更久才换一次。

这样的情况决定了亚洲国家的移动互联网发展在许多方面都走在欧美前面。

我们以移动电子商务为例，2012年亚洲的日本、韩国的移动电子商务占本国电商交易总量的17%，而美国这个数字仅仅是11%，英国、法国、德国仅为5%。

而在移动广告和付费App下载方面，日本、韩国、新加坡也有着比欧美更好的数据。在手机游戏方面，日本平均每个用户所贡献的收入相当于每个美国用户的3～4倍。

日本从2005年左右就开始普及手机钱包，而在美国，一直到2013年，手机钱包的推进依旧很不顺利。来自万事达的移动支付条件评估报告显示，新加坡在全球移动支付条件当中排名第一，许多必要的基础设施已经就绪。

和欧美国家相比，亚洲的城市更加拥挤，因此大部分人需要通过公共交通上班，而大部分美国人都开车出行。而乘坐地铁、公交出行的这段时间，恰恰是移动互联网使用的高峰时间。

在手机应用方面，亚洲国家也有着和欧美不同的习惯。在亚洲的中国、日本、韩国、印尼等国家，微信、Line、Kakao Talk等点对点手机通信产品大受欢迎，而在欧美国家，此类应用的普及程度则要低得多，人们更加喜欢Facebook这样的社交产品。人们原本认为东亚国家的人可能更加内敛而不喜社交，现在看来，是社交的习惯不同。西方人下班上酒吧或聚会时常常是大家端着酒杯聊聊这一天都干了什么，中国人则更喜欢约着打牌、搓麻将、K歌，日本人则是小团体下了班后去喝酒。因此前几年Facebook这样分享自己生活场景、心情和照片的网络社交方式在西方火了起来，随后在中国的社交网站则偏重社交游戏，日本则是熟人社交Mixi。当然，现在随着新一代90后用户更多地加入，情况也开始有所改变。Facebook在日本赶超本地社交Mixi就是例证。

因为意识到文化的差异对移动互联网应用会产生极大的影响，和过去习惯抄袭、借鉴美国的互联网产品不同，亚洲的许多移动互联网产品都开始创新，并走在世界前面。

例如中国腾讯公司开发的微信，比较创新地将即时通信工具和社交平台结合在一起，并且引入了公众平台、二维码、O2O等功能，做了大量的创新。而在日本，Line的付费贴纸则走出了另一条完全不同的道

路。

中国已经是全球智能手机保有量最高的国家，且中国人对手机的依赖程度要远远超过欧美国家，且中国拥有全球最活跃的移动互联网创业者，在这种情况下，中国的移动互联网很可能会走出一条和欧美国家完全不同的道路，并且有希望走在世界前面。

延伸阅读 为什么日本人不爱创业？

曾航、闵海兰/文

日本的移动互联网曾经一度领先世界其他国家很多年。但是在这一轮以智能手机为核心的移动互联网创业大潮到来的时候，我们惊奇地发现，中国在许多方面已经开始和日本处于同一起跑线，甚至要远远强于日本了。

笔者一行在2012年和2013年分别拜访了日本两个知名的移动互联网孵化器，一个是日本著名风险投资公司CyberAgent在东京的孵化器，一个是日本第二大运营商KDDI开办的名为Labo的孵化器，前者类似于中国的创新工场，后者则像中国电信的创业孵化基地。

这些孵化器装修得像硅谷风格，往往有着年轻人喜欢的涂鸦、颜色鲜亮的沙发，但在这些装修一新的办公室里面，创业团队的数量很少，显得人气冷清，这和中国创业氛围火热的3W咖啡或者车库咖啡形成了鲜明对比。

当苹果的App Store和谷歌的Google Play让全球的移动互联网创业者开始处于同一起跑线后，中国公司开发的App开始在美国、日本大肆攻城略地，相比之下，日本公司开发出来的App数量要小得多。

在和许多在日本生活了多年的中国朋友交流后发现，最重要的原因在于，现在日本的创业氛围远远不如中国那么热烈。

日本社会不宽容失败

在和许多日本朋友交流时，他们都谈到日本是一个不宽容失败的社会。

在日本的社会中，一个人假如失败，他会在社会中很难生存下去，不仅周围的朋友看不起他，想找个工作都非常困难。

这样的社会现实决定了在日本一旦创业失败，其后果是非常严重的。由于日本的大企业很讲究论资排辈，因此在一家企业工作的年限是其在企业地位的重要参考因素，一个日本人放弃了之前在一家企业的积累，投入充满风险的创业之路，是非常需要勇气的。

在硅谷，许多VC都愿意投资那些失败过一两次的企业，甚至有些顶级的投资人最喜欢投资第三次创业的企业，特别是那些有一次成功创业经历又有一次失败创业经历的企业，美国人认为有过失败教训的人下一次创业更容易成功。

而在日本，日本的银行很少借钱给创业企业，尤其是那些有过失败经历的小企业。日本企业行事风格大都小心谨慎，凡事都要经过很严密的论证、调研后才去做，这也导致了日本的风险投资产业远远不如美国那么发达，除了软银等少数几家风险投资公司，日本很少能找出如美国的红杉、KPCB那样声名显赫的风险投资机构。

此外，日本的年轻人不爱出风头。我有个在日本读书的朋友回忆道，日本从20世纪八九十年代开始推行素质教育，走入了一个误区，扼杀竞争，强调团体。这样的教育体制导致了日本的年轻人比较从众，幼儿园、小学的赛跑都是手牵手集体通过终点的。大学4年，甚至都不知道哪个同学的成绩好、哪个同学的成绩差，因为所有人的成绩都是不公开的。这样的教育体制让很多人都不愿意出风头。而创业是一件很需要

出风头的事情。

日本的本土VC行业并不发达，而且相对来说创业的项目也少很多。中国有许多Copy 2 China的创业项目，即看到什么东西在美国比较火，很快就有一批创业公司腾挪到国内，而在日本，人们普遍不屑于这种方式，这让创业的门槛变得很高。

日本经济学家野口悠纪雄在《日本的反省》一书中曾经写道："日本的金融业是以金融中介和保险为核心，几乎没有投资银行式的业务，也就是说，美国的金融业与日本的金融业很不一样。"54（54 野口悠纪雄：《日本的反省》，东方出版社2013年版，第205页。）

阻碍日本人创业另外一个原因是，NTT DOCOMO、丰田、索尼、夏普、富士通这样的大企业垄断了日本社会的太多资源。日本的大企业之间往往有着千丝万缕的财阀关系，许多日本大企业交叉持股、关系深厚，大企业及关联公司垄断了包括周边业务在内的全部业务。所以，硅谷有风险投资公司，而这样的公司在日本的出现和发展空间很小55（55 野口悠纪雄：《日本的反省》，东方出版社2013年版，第199页。）。

长期以来，日本的利率都徘徊在零利率甚至负利率。利率是一个国家的人是否愿意冒险的一个重要衡量指标。日本人普遍愿意把钱存入银行，没有人愿意冒险创业，导致银行利率非常之低。

池田信夫曾经在著名的《失去的20年》一书中提到，日本经济长期停滞不前，一个最大原因就是日本没能及时赶上20世纪80年代的第三次工业革命。日本企业的经营模式和"第2.5次产业"，也就是知识密集型的制造业的需求非常匹配，却不太适应信息产业的需求56（56 池田信夫：《失去的20年》，机械工业出版社2012年版，第82页。）。

时至今日，整个日本经济仍然是以先进制造业为核心的，丰田、索尼、松下、富士通、夏普、新日铁等制造企业是日本经济的支柱，制造业在日本经济中所占的比重要远远高于美国。相比之下，金融和互联网业已经逐步开始成为美国经济的发动机，制造业所占比重开始日益降低，虽然美国经济也经历衰退，但是新兴的IT产业开始为美国经济注入巨大的活力，包括苹果、谷歌、微软、亚马逊等企业对美国经济的贡献有目共睹。

产业结构上的问题是日本人缺少创业氛围的另外一个重要原因。因为创业最活跃的领域仍然是发展迅速的IT行业。

日本的终身雇佣制阻碍创业

日本人不爱创业的另一个因素是，日本企业有着根深蒂固的“终身雇佣制”——终身雇佣制和年功序列制、企业内公会一同被称为日本经济崛起的三大法宝。

终身雇佣制是由创立于1928年的松下公司提出的。其创业者、被尊为经营之神的松下幸之助当时提出：“松下员工在达到预定的退休年龄之前，不用担心失业。企业也绝对不会解雇任何一个松下人。”

松下幸之助的这种经营理念被许多日本公司所接受。一直到战后的50年代，日本企业开始普遍形成了终身雇佣制的传统，并为日本经济的崛起立下了汗马功劳。

在索尼、松下、任天堂、夏普、丰田、本田所处的工业时代，终身雇佣制的确大显神威。因为这种制度大大减少了员工因频繁跳槽而导致的社会资源浪费。第二次世界大战后，由于日本经济发展很快，社会普遍出现劳动力不足的现象。

当时日本企业为了稳定熟练工人队伍，防止工人“跳槽”，普遍实行了“年功序列制”。

所谓“年功序列制”，就是根据职工的学历和工龄长短确定其工资水平的做法，工龄越长，工资也越高，职务晋升的可能性也越大。如果学历、能力和贡献不相上下，工龄就是决定职务晋升的重要根据。这里所说的工龄，均指在同一公司或企业内连续工作的年数，而在不同公司工作的工龄一般不能连续计算。“年功序列工资制”增强了企业对职工的吸引力，比较有效地防止了熟练工人和技术骨干被别的企业挖走。

在日本，即使是表现不佳的员工通常也不会被开除，相反，他们会被礼貌地排除在核心之外，被调往乡下的分支机构或动不动就调动岗位或给份闲差直到退休。“曾经有个前辈，小孩刚出生不久，犹豫再三之后在公司附近买了房子。但他最近两年的考核评价都不太好，没想到没到半年公司就下了调动岗位的指令。他只好再卖掉房子，带着家人继续过租房子的生活。”一位曾经在日本某大型健康器械产公司工作过的朋友说。这种略带悲情色彩的案例在传统日本公司随处可见。

对于一个普通日本人来说，由于有了终身雇佣制的保证和定期加薪，他们在将来收入不断增加的前提下，可以安排贷款买房、准备孩子的教育费用，生老病死也可以依靠国家的国民健康保险制度和企业的各种福利解决。这些使得日本人处在一个非常安心的社会环境中，他们希望考进一流大学，再进一流企业或者国家机关，从此一生生活无忧，这便是日本人的典型心态。

与欧美的行业工会不同，日本的大企业包括一些中小企业都有各自的企业工会。企业工会在公司内，特别是大公司里面的地位很高，因为它代表的是全公司的员工。工会的成员每年春天会就加薪、保障假期等

员工福利方面与企业高层进行谈话，俗称为“春斗”。

日本经济泡沫破灭后，这三种神器渐渐失去了往日的吸引力，但仍为日本传统公司所沿用至今。可是到了互联网经济时代，这些越发开始阻碍日本的创新能力。它让许多大企业的员工不愿意辞职出来创业——因为辞职意味着你过去积累的所有资历都一笔勾销，一旦失败后果非常严重。

而互联网的一大特征就是需要冒险，一个不愿意冒险的社会，怎么会有创造力呢？

日本式大锅饭阻碍创业

日本历史上是不缺少创业家的。本田、索尼、松下、佳能最初都是和大财阀毫无瓜葛，是100%的白手起家型风险企业。那么为什么当代的日本年轻人，却没有了创业热情呢？我想，第二个理由就是，和战后复兴期相比，现在的生活富裕了，无忧无虑了，于是没有了去创业的饥渴精神，却对失败后的风险缩手缩脚。

俗话说，“光脚的不怕穿鞋的”。过去的日本年轻人都“光着脚”，创业失败了也就是一样“光着脚”，成功了却可以“穿上皮鞋”，所以会热情很高。那么现在，大学毕业后轻轻松松就可以进大企业“穿上皮鞋”，如果自己创业失败，就有可能“光着脚”过一辈子，讨不上老婆，也通不过房贷的信用审核。这样一来，年轻人当然会缩手缩脚，就算有些想法也大都不会甩开膀子大干一场。

那么或许有人会问，美国也是生活富庶，也都是“穿着鞋”的年轻人呀？为什么美国年轻人还会保持着旺盛的创业精神呢？我的答案有两点：一是在美国创业成功之后，能够获取的财富和日本不是一个数量

级，这一点从日美的CEO薪酬比较上，就一目了然。

日本人强调平等，CEO的薪酬也就是一般员工的几倍，一般不会超过10倍，而美国是几十倍，甚至一百倍。也就是说，在美国创业成功，可以“穿上水晶鞋”，那么在日本即使成功了顶多也就是“光亮一点儿的皮鞋”。

另一点是，美国政府对大企业一般不会救济，讲究优胜劣汰、新陈代谢，像通用、安然这样的超大企业也是说破产就破产。而日本是中央政府的经济产业省负责监管，一般不会让大型企业破产，即使破产也会让其他企业把摊子接过来，保障员工的雇佣和退休金医保等福利，很有社会主义大锅饭的色彩。也就是说在日本只要进了大企业，一辈子都不会“光脚”，最起码也能“混双布鞋穿穿”。综上两点，美国年轻人的创业热情会高于日本年轻人若干倍。

日本新一代互联网企业家求变

看过著名人类学著作《菊与刀》的朋友都知道，日本是一个非常典型的具有两面性的社会。第二次世界大战之后，日本受到美国文化的影响非常深。日本人对强大的美国普遍持一种很崇拜的心理。

美国的互联网文化近年来对日本年轻人的影响也非常深入。一个很著名的例子就是，《社交网络》这部美国电影在日本播出后，Facebook在日本的注册量开始猛增。

因此日本近年来也开始涌现出一批不那么传统的互联网创业者，其中的典型代表是乐天的创始人三木谷浩史和GREE的创始人田中良和。

三木谷浩史的父亲是耶鲁大学教授，因此他受美国文化影响很深，

几年前他在乐天中强制推行英语办公，要求所有员工必须在短期内学会流利的英语，否则就要被解雇或者降职，这在日本社会中引起了极大震动。

“其实日本很多优秀的大学生英语实力都不差，但和中国的应试教育一样，他们只强在‘笔杆子’上，能写、会听、不敢说是这些优秀生的弊病。”一位曾经在日本学习、工作的朋友说道。出生在20世纪80年代的日本人，在高中或大学时期都会选择去欧美国家（短期）留学，目的除了为自己的履历镀一层金外，还有就是为了练就地道的英语。但在1年甚至更短的留学生活当中，真正达到敢说目的的学生少之又少。鉴于公司的硬性要求，乐天从早会到各种会议都使用英语，可是有些人在Twitter上放话说开会时大家发言所用的“Japanese English”实在让人抓狂。想要开放创新紧跟潮流，但似乎日本的基础教育本身就为各大企业实施“英语办公”设下了最大的阻碍。

三木谷浩史的好朋友——GREE公司的创始人田中良和也做了类似的事情，为了提升GREE的国际化水平，GREE招聘了大量外籍员工，并要求员工们多说英语，只是这种“心急”的国际化最终仍然很失败。

不管怎样，三木谷浩史和田中良和依靠互联网创业，年纪轻轻就成为日本富豪榜上排名很靠前的人物，这些事例对日本年轻人还是有很大的触动，在东京的六本木等地，仍然聚集了相当数量的创业者。

日本人不愿意创业的现状，也对中国有重要的启发。中国表面繁荣的创业大潮下面，其实也隐藏着深深的浮躁。在美国，人们创业更多的是为了实现自己人生的梦想，或者纯粹是因为兴趣。而在中国，整个社会向上爬升的通道有限，一大批“屌丝”出身的人为了改变自己的命运，都拼命地去挤创业这座独木桥，导致中国的创业竞争过于激烈：电商赚

钱，马上一批人投身电商，团购赚钱，马上一批人去做团购，App赚钱，马上一批人去做App，最后导致许多行业大家都赚不到钱。

和日本社会类似，中国社会也对失败的宽容有限，导致许多创业者一旦失败，就很难再爬起来，这也是我们需要时刻注意的。和日本类似，中国的互联网大企业开始日益控制产业的资源，导致创业公司很难抬头，这也会大大阻碍行业的创新能力。

第六章 日本手机游戏启示录

引子

日本人从20世纪80年代就开始接触任天堂、索尼、世嘉等公司推出的各种电子游戏，并且在功能手机时代就形成了非常发达的移动游戏市场。进入智能手机时代后，日本成了全球最赚钱的手机游戏市场。日本市场对中国有哪些启发呢？

GREE公司简介

公司名称	GREE
创立时间	2004年
主营业务	SNS网站
员工数	2,555
总部所在地	东京
注册资金	2.5亿日元
营业额（2012年）	1,582亿日元
用户数（2011年）	2,500万
上市时间	2010年
上市地	东京证券交易所
主页地址	http://gree.jp
主要出资方	田中良和(47.87%) KDDI Corporation(6.82%)

DeNA公司简介

公司名称	DeNA
创立时间	1999年
主营业务	移动互联网
员工数	2,108
总部所在地	东京
注册资金	103亿9,700万日元
营业额（2012年）	1,465亿日元
用户数（2012年）	NA
上市时间	2005年
上市地	东京证券交易所
主页地址	http://dena.com
主要出资方	南场智子(13.09%) Japan Trustee Services Bank,Ltd.(6.81%)

GungHo公司简介

公司名称	GungHo
创立时间	1958年
主营业务	互联网游戏
员工数	992
总部所在地	东京
注册资金	53亿3782万日元
营业额（2012年）	258亿日元
用户数（2012年）	NA
上市时间	2005年
上市地	大阪证券交易所
主页地址	http://www.gungho.co.jp
主要出资方	Softbank BB Corp.(33.70%)

在一个阳光明媚的下午，35岁的田中良和身着一身黑色西装，准时走进那间装了电话会议系统的大会议室，接受我们的采访。

像大多数日本人一样，田中看上去一脸严肃，他看上去很忙，接受我们采访的间隙，还不时有事务需要处理。

当时，这家公司正值巅峰，GREE的总部在东京闹市区的六本木新城大楼里，这是东京最高档的写字楼之一，GREE将几乎一整层写字楼空出来做接待前台，似乎是为了显示公司的富有。

当时，35岁的田中良和是日本炙手可热的互联网行业首富，他曾以35亿美元的净资产位列福布斯2012年日本富豪榜第7位。他所创办的日本社交网络公司GREE被认为是日本最成功的互联网公司之一。

田中良和创办的这家2400人左右的公司，2012年度的营业额达17亿美元，被看作全球盈利能力最强的社交网络公司之一，如果考虑到日本仅仅是一个有1亿人口的小市场，GREE从用户那里获取现金的能力甚至比Facebook都要强。

此后，这家公司开始了在日本以外市场的大规模扩张，并投入了巨额资金。

2013年5月中旬，GREE突然宣布关闭中国办公室，其中国业务以失败告终。而GREE投入巨资的美国业务，也一直进展得不顺利。

海外市场的不顺拖累了GREE的业绩。在GREE于2013年5月刚刚公布的财报中，在已经结束的前三个财季里，GREE公司业绩出现下滑，当期营业收入1152亿日元，比上一财年同期减少2.5%，营业利润408亿日元，同比减少35.9%，纯利润则缩减至228亿日元，同比减少36%。与此同时，GREE的股价也大幅下跌。

GREE的大起大落，是日本移动互联网的一个重要缩影，其本质是Web和App两种移动互联网发展道路的大交锋，依靠Web起家的GREE快速走红，却又在智能手机App的冲击下有所下滑。在日本的4G开始普及的背景下，Web和App到底谁会最终胜出？GREE的故事或许将提供许多启发。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录第六章日本手机游戏启示录在移动互联网市场开始爆发后，日本凭借手机游戏的爆发成为全世界盈利能力最强的移动互联网市场。日本平均每个用户的ARPU值是美国的4～5倍，是中国的20倍以上，日本人对手机游戏的热衷程度可见一斑。

在游戏的推动下，日本的Google Play市场的收入甚至超过美国，成为全球最赚钱的市场，其中游戏贡献了88%的收入。根据App Annie Intelligence 2012年12月统计数据。

而在全球手机游戏排名前50的公司当中，来自日本的GREE、DeNA、GungHo、KONAMI、Capcom等多家公司名列其中。

根据日本的移动内容论坛（MCF）发布的报告，2012年日本移动游戏的市场规模约为51亿美元，其中功能手机游戏为24亿美元，智能手机游戏为27亿美元。

日本的手机游戏，最初是以手机网页游戏起家的，后来到了智能手机时代，App客户端游戏开始占据上风。那么未来在手机上，到底是网页游戏会成为主流，还是App客户端游戏会成为主流呢？日本市场为我们提供了许多借鉴。

GREE的兴衰历程

1977年，田中良和出生于东京。像许多日本男孩一样，田中良和的童年也是在迷恋任天堂的游戏中度过的，在父母给他买回第一台任天堂的经典红白游戏机之后，田中良和经常在父母睡觉之后还偷偷玩游戏，并从此和游戏结下不解之缘。



GREE CEO田中良和

在田中良和上高中的时候，正是日本经济泡沫破灭、日本经济长时间出现停滞的时期。与此同时，在大洋彼岸的美国硅谷，一批年轻人创办了雅虎、网景、亚马逊、Ebay，这些互联网公司与之前以贪婪著称的传统企业有着不同的愿景，田中良和日后在GREE的年报中写道："硅谷的价值观和哲学观使我受到了如同改变人生般强烈的冲击。"田中良和当时很喜欢著名未来学家托夫勒的《权力的转移》（Power shift）一书，他被书中所描述的信息化对整个世界的改变所深深吸引。从此之后，田中良和对于硅谷的一举一动都非常关注。

田中良和大学毕业后就职于索尼公司［Sony Communication Network（现Sony Entertainment）］，此后又在日本第一大电子商务公司乐天供职了4年，在这一过程中他对正处于萌芽阶段的SNS网络产生了浓厚的兴趣。

2004年，刚刚在美国崭露头角的“Friendster”让他眼前一亮，他决定在日本做一个类似的网站，于是，田中良和利用自己的业余时间，在他位于东京的公寓中用代码码出了一个类似的网站。

田中良和开始邀请他的朋友们加入这个网站。最开始这个网站仅仅在PC上运行，在短短一个月内，就获得了1万名用户，并在10个月后增长到了10万人。

此后，他从乐天辞职，全力投入自己的创业道路。2004年12月，GREE在当时Yahoo、乐天、Livedoor聚集的东京六本木的一间公寓里开设了办公室，同年现任董事成员山岸広太郎也加入了进来。

当时拉山岸広太郎加入GREE时，田中良和曾经感到非常紧张。山岸広太郎是田中良和大学时代的好友，当时是日本CNET的一位网络编辑。CNET在日本做得很成功，当时田中良和甚至不敢直接问山岸広太郎是否愿意和他一起创业，而山岸広太郎却很爽快地告诉他：“如果你要开公司，我就加入。”事后田中良和回忆道，如果没有山岸広太郎，就没有GREE的今天。

但此后，主打社交路线的GREE和日本第一大社交网络Mixi在用户数量上还有很大的差距，当2007年5月Mixi的注册人数已经超过1000万时，GREE还停留在20万的水平上。GREE的早期用户以技术男为主，而Mixi中则有大批女性用户写日志，带动越来越多的年轻人加入Mixi。

在早期的发展过程中，Mixi一度远远领先GREE。

这一阶段的GREE，并没有一鸣惊人。

时势造英雄。当社交网络快速由PC向手机终端转移时，田中良和终于等到了自己爆发的机会。

2006年年初的一天，田中良和见到了日本第二大通信运营商KDDI当时的内容媒体事业本部长（现任董事长执行役员专务）高桥诚。在日本，KDDI以年轻、活力的品牌形象深受年轻人的喜爱，并在学生和青年人群中有着较强的号召力。

GREE当时开始和高桥诚商议在手机上提供社交网络服务，这个提案也是改变GREE命运的转折点——在此之前，GREE的社交网络主要为PC用户设计。

2006年7月，以高桥为主导的KDDI团队与GREE全体的董事决定进入移动版SNS。KDDI向GREE投资了3.64亿日元（约3000万元人民币）。

KDDI的入股不仅给GREE带来了急需的资金，而且给GREE带来了非常重要的用户。

“KDDI协助我们邀请了用户。”田中良和向我们回忆道，“当时我们来自KDDI的用户大概有（占到总用户）三四成，目前比率有所下降，但是KDDI仍然是重要的合作伙伴。”

当时GREE只有30名员工，其中约90％的员工专注于PC版SNS的企划与开发。随着GREE向移动版的转型，所有员工的精力都投入了移动SNS部门。

与KDDI的会合中，双方决定在2006年11月16日开始提供移动版SNS服务，而准备时间只有短短5个半月。

经过激烈的讨论，GREE决定在自己的移动版社交网络中加入社交游戏、Flash游戏、算命、词典、FAQ（常见问题解答）以及新闻——这些功能都和SNS的基本功能紧密结合。

而其中，真正让GREE日后名声大噪的是社交游戏业务。一开始，田中良和认为现有的SNS业务缺乏娱乐性，于是决定重点发展具有浓厚娱乐色彩的内容。

11月16日早上，GREE的所有员工开香槟庆祝服务上线，当天就有了2万的新用户加入。

“KDDI给了我们很大的营销、渠道上的支持。日本的运营商和中国一样，拥有很大的权力，如中国移动。日本有三大运营商，其中KDDI对内容产业特别有兴趣，一开始合作时，给予我们营销上的协助，对于我们获得会员有很大帮助。”GREE执行役员、亚太业务高级副总裁、GREE北京CEO天野雄介指出。

“KDDI投资GREE之初，是考虑了如何把通信运营商的优势与GREE的业务相结合，能有什么样发展，以这样的出发点来跟GREE接触的。因为GREE开发的是PC网页游戏的业务，我们公司以代收资费的切入点与GREE有了合作的意向，也与GREE进行了协商。”KDDI执行董事高桥诚在接受笔者采访时回忆道。

在KDDI入股之前，GREE一天只有两三百个新增用户，在推出移动版之后，一下子就有2万多的用户。田中他们对于移动的可能性除了吃

惊之外又多了一份信心。

但是好景不长，在服务上线1个月后，GREE的新用户增长开始放缓。这时，GREE开始接触日本其他两大移动通信运营商NTT DOCOMO和软银，希望他们能与KDDI一样在他们的平台上开展GREE的服务。但是新用户的增长仍然成了GREE最大的烦恼。

这个时候幸运的GREE迎来了自己的第一个爆发点，GREE的3名成员开发出了一款叫做“Fishing Star”（钓鱼之星）的社交游戏。

这被认为是世界上第一款手机社交游戏，这款游戏本身并没有什么让人惊奇的地方。这款游戏的玩法大致是将渔钩扔到水里面，等鱼咬钩之后就拉起来，如果想钓更大的鱼，就需要邀请朋友们进来一起玩，或者花钱买道具。

在日本的功能手机时代，大部分手机游戏都还停留在简单的Flash小游戏阶段，GREE这种具有社交功能的钓鱼游戏一下子吸引了大批日本用户加入，人们愿意和朋友们一起在这款游戏中花费大量时间。

这款游戏于2007年5月正式上线，很快就红遍了全日本。一些学生玩这款游戏过于上瘾，每个月在游戏中花费大量现金，甚至在日本引发社会问题。社交网络的病毒传播特性快速显现，人们你拉我、我拉你纷纷加入GREE的网络。

在这款钓鱼游戏成功后，GREE的知名度一下子飞速上升，从一天不到5000人的新用户增长再次恢复到1万人的增长。2007年下半年，公司也恢复到了盈利状态。这款游戏成为GREE在经营上真正的转折点，直到最终登上日本社交网络的顶峰。

日本用户在社交游戏上的花费远远高于其他任何国家，日本市场开始成为社交游戏公司赚钱的天堂。

此外，日本人平均下班回家路上花的时间长达70分钟，因此许多用户都会在电车上掏出手机玩社交游戏。

在公司开始盈利后，GREE开始准备在日本上市。2007年6月末GREE开始准备上市，计划在2008年的12月上市。当时正值美国金融危机爆发，全球的资本市场受到严重打击。

但是当时GREE急需上市融资，在此之前，GREE的竞争对手Mixi和DeNA都已经上市。在互联网的世界中，速度非常重要，当时GREE的对手DeNA和Mixi也在快速发展，GREE不能落后于对手。

经过多方努力，2008年12月17日，GREE正式登陆东京证券交易所创业板，首日开盘价超过发行价51%，市值达到1070亿日元，超过日本第一大社交网站Mixi跃居该创业板市场首位。这次IPO让GREE融得了37亿日元的资金。

此后的2010年6月，由于业绩优良，GREE转板到日本东证一部主板。

在东京上市的一个重要意义是使得GREE开始有充足的资金在电视上投放广告，在GREE崛起的过程中，其卓有成效的电视广告投放策略功不可没。

2010年6月的时候，GREE宣布向其他游戏开发商开放自己的平台，其他游戏开发商也能够利用GREE巨大的用户规模来靠社交游戏赚钱，这一策略推动了GREE新一波的发展。

田中良和回忆道：“因为平台的开放化，诞生了许多我们意想不到的游戏。比如，一个让我感到意外的就是恋爱游戏竟然能流行到如此程度。和战国武将恋爱，和海贼恋爱，和学生会主席恋爱，游戏中有各种类型的恋爱对象，而且每个都很有人气。”

此后，手机卡牌类游戏在日本快速爆发，并成为GREE最主要的收入增长点。

天野雄介表示，卡牌游戏之所以吸引人，是因为它能够吊起玩家收集游戏卡牌的心理。例如用户积攒齐6张小卡牌就能获得游戏中一种特殊道具时，用户会想尽一切方式去收集自己手上没有的卡牌，这时候社交游戏公司往往会推出一些付费抽奖活动，有较高概率抽中卡牌，吸引大批用户花钱。

在日本，许多社交游戏公司聘请数学家、心理学家、社会学家来开发卡牌游戏，设置里面的人物竞争关系，并计算如何开展抽奖活动能够吸引玩家付费，效果非常明显。因此卡牌游戏的付费率很高，APRU值也很惊人。

此前，GREE的营收曾经一直落后于另一家日本社交游戏巨头DeNA，但是由于GREE对卡牌游戏的重视，GREE的市值迅速超过了DeNA。57（57　2011年9月18日，GREE市值达到5986.29亿日元，同日DeNA市值为5904.06亿日元。）

前热酷日本公司产品负责人郭峰指出，GREE可以看成日本的手机网页游戏平台，不同于国内的页游平台在于，GREE非常注重玩家之间的社交性，通过玩游戏进一步成为朋友，玩家购买漂亮的头像来装扮自己、为不拖朋友后腿而在游戏内买道具等导向，让GREE拥有了自己的

文化，让玩家不离不弃。

GREE的社交游戏非常注重培养用户。在游戏刚开始运营的几个月，通常不急于赚钱，这时候游戏的用户会很忠实，并把自己社交网络中的朋友纷纷介绍进来，等游戏规模扩大后，游戏公司才开始赚大钱。日本社交游戏的生命周期通常很长，通常在两年以上。

像大多数日本公司那样，GREE面临着日本市场饱和的问题。在过去两年当中，GREE的重心开始逐步向海外扩张，但最终以失败告终。

从2011年开始，GREE开始试图开拓中国市场。当时GREE投入巨资在中国建立了一个规模庞大的游戏开发工作室，并且将《胡莱三国》等中国游戏拿到日本GREE的平台上发行。

此外，GREE还和腾讯展开合作，将双方的接口打通，使得腾讯的游戏可以拿到日本来发行，GREE的游戏也可以在腾讯的平台上发行。

据一位腾讯内部人士向笔者透露，双方的合作一开始就不顺利，原因是腾讯和GREE两个公司都很强势，两个公司在一些问题上谁也不肯让步。而且，中国的手机社交游戏刚刚起步，腾讯也还在探索过程中。

当时田中良和谈到中国市场时指出："我觉得应该要边做边看，我们还没有已经确定的方向和决胜的武器。"

没有想到，GREE的中国公司很快就以失败告终。当GREE进入中国时，中国的智能手机已经开始以惊人的速度普及，而以Web游戏为主的GREE在智能手机的App上并没有太多的优势。

到2013年5月中旬，突然传出消息，GREE将关闭其中国分公司，GREE的中国业务最终以惨败收场。

和中国市场类似，GREE在美国市场的开拓也并不顺利。

2011年4月，GREE以1.04亿美元现金收购了美国移动社交游戏创业公司OpenFeint。OpenFeint是为iPhone和Android提供一个综合移动社交游戏的平台，包含一系列在线游戏服务，例如排行榜、虚拟货币等。在GREE收购之前，OpenFeint获得了来自英特尔资本、中国的第九城市以及日本DeNA的投资。

不过，这笔收购被普遍认为并不成功。GREE很快将OpenFeint的用户变成GREE的用户。OpenFeint的用户被认为对这一平台黏性不高，其用户价值不高。2012年11月，GREE宣布关闭OpenFeint平台。

2012年5月，GREE宣布以2.1亿美元的价格收购美国移动游戏开发商Funzio，以拓展其移动游戏开发能力。Funzio是一家在智能手机平台上有着丰富开发经验的游戏开发商，曾经推出过《Modern War》和《Crime City》等iOS游戏，在Facebook上也推出过不少产品。与Zynga相似，该公司的游戏都免费提供，但却会对道具收费。

此后，GREE又收购了美国游戏开发商App Ant。App Ant由一些资深的美国游戏人士创办，曾经推出过Dino Life等游戏。

“我们在美国是以雇用当地人为主，那么管理风格也按照当地的风格。实际上我们美国公司的400人中只有不到5%是日本派驻的人。”田中良和指出。

GREE在日本的崛起，很大程度上得益于日本运营商主导的功能手机时代的移动互联网模式。在这种模式下，用户可以通过手机话费购买GREE的游戏道具，付费渠道非常畅通。

此外，在功能手机中，负责代收费的运营商从GREE游戏收入中的分成是很少的。但是到了智能手机时代，苹果的App Store需要分走游戏总收入的30%，GREE还要和其他游戏开发商分成，其收入相比起功能手机会减少很多。

GREE自己研发的游戏在美国市场表现得并不理想。GREE的游戏在美国主要通过苹果的App Store和谷歌的Google Play等软件商店发售，但是这些日本式的游戏并没有受到美国人的青睐。

唯一值得欣慰的是，GREE收购的美国游戏公司Funzio在欧美市场取得了不错的成绩，为GREE在美国的发展留下一线希望。

除了海外市场开拓不力，GREE在日本本土的市场也遇上了一些麻烦。日本这两年快速由功能手机时代向智能手机时代转型，整个移动互联网的渠道经历了一轮大洗牌，而GREE在这场洗牌当中开始经历转型阵痛。

2013年5月中旬，GREE公布了在2013年3月31日结束的2013年财年第三季度的财报。结果并不乐观，在已经结束的前三个财季里，GREE公司业绩出现下滑，当期营业收入1152亿日元，比上一财年同期减少2.5%，营业利润408亿日元，同比减少35.9%，纯利润则缩减至228亿日元，同比减少36%。

GREE业绩下滑的根本原因是手机网页游戏转型到手机App游戏这一波大潮出现了问题。到2011年，GREE才发布了自己研发的第一款基于智能手机的社交游戏。一直到2013年年初，GREE仍然有60%的收入来自功能手机。

“从中长期的眼光来看，电脑的终端可能会消失，在智能机时代，

GREE会重点做面向智能机开发的业务。”田中良和表示。

GREE当时崛起的时候，在功能手机上并没有特别像样的娱乐方式，所以GREE的社交游戏一经面世，就在日本大获成功。

而到了智能手机上，用户面临着非常丰富的娱乐选择，用户可以玩的游戏类型大大增加，GREE的游戏面临着来自全世界的游戏厂商的竞争。

GREE此前的几起大型并购案显示，GREE正千方百计地希望拓展其在智能手机平台上的业务。GREE是依靠功能手机平台起家的，在进入智能手机时代后，GREE的模式要想拓展到海外，必须依靠一些重量级的收购。

2012年10月，GREE又斥资1.7亿美元收购日本卡牌类社交游戏开发商Pokelabo公司。

Pokelabo成立于2007年，总部位于日本东京，拥有121名员工。其面向日本智能手机用户发布了多款卡牌游戏，其中包括最新的《Mystic Monsters》。靠功能手机起家的GREE正是看中了Pokelabo在智能手机上的开发和推广经验，希望增强自身在智能手机上的优势。

GREE的本质是一个手机上的网页游戏平台，而App手机游戏，则更像是当年PC上的客户端网游。

而GREE这样的手机网页游戏平台要起来，必须具备一个条件，那就是持续稳定地往其平台上的各游戏中导流量、导用户。此外，平台还需要通过各种游戏的社交形式放大玩家的炫耀心理。

GREE的模式跟腾讯很类似，都拥有自己庞大的社交用户，然后都

有自己的游戏部门，自主研发和独家代理的游戏贡献了很大比重的收入。

但和腾讯不同的是，腾讯是由社交发展为游戏业务的，而GREE则是靠游戏发展社交。GREE靠游戏建起来的社交关系网络，并不如腾讯那样牢固，在日本另一大手机社交网络Line快速崛起并进军游戏后，GREE受到的威胁更大。

GREE的兴衰，同样让人们对未来智能手机上到底是App还是网页将成为主流开始进一步讨论。

手机网页游戏**VS**手机**App**客户端游戏

GREE的兴衰，是日本手机游戏的一个缩影。包括GREE在内，日本主要有Mixi、GREE、DeNA、Line四大手机游戏平台。除此之外，日本的运营商如NTT DOCOMO也有自己的手机游戏平台。

日本的手机游戏，最初是手机网页游戏一家独大的。包括Mixi、GREE、DeNA在内的三大平台最初都是靠手机网页游戏起家，用户通过网页登录游戏。而此后的Line平台，则是以App客户端游戏为主的，GREE、DeNA等传统手机网页游戏平台，也往往在App客户端游戏上面转。

网页游戏的好处是，推广相对容易，不需要下载客户端就可以玩，而且可以随时更新。日系的卡牌游戏，尤其适合以网页的形式来展现，因为卡牌是很强调运营的一种游戏方式，在游戏上线后可以不断在游戏中做活动，例如抽奖活动，以提升游戏的营收。

在日本的四大手机游戏平台中，Mixi是日本本土最大的社交网络，其中移动端用户占比达到80%。

GREE和DeNA旗下的Mobage都是移动社交游戏平台，除了自己发布游戏，它们也是众多第三方游戏的推广平台；Line作为日本最流行的移动通信应用，在2012年6月也逐步接入游戏平台功能，发布的游戏应用已超过16款，累计下载量超过1亿。

其中，DeNA当初在1999年11月29日开始了PC版的拍卖网Auction。当时的社长南场智子也经历过一番苦斗，与竞争对手的日本雅虎Auction和乐天Shopping比起来，DeNA的业绩成长也遇到了瓶颈。

在瓶颈面前，DeNA开始了移动版的拍卖网「モバオク」（www.mbok.co.jp）。这个网站在开始后得到了很大的成功，短短2年时间就得到了72万人的用户，一日的PV（页面浏览量）有6700万，超过了Yahoo移动版的4800万的PV。

DeNA中国区CEO王勇曾经在日本生活超过10年，回忆起DeNA的崛起，他的感触特别深刻。

“你可以把DeNA理解为Facebook+Zynga。”王勇指出。在早期，DeNA和移动运营商合作，做一些手机上的免费小游戏起家，并积累了大量游戏玩家，久而久之这些玩家在DeNA的平台上互相发站内信，发图片，发布音乐、博客，形成了一个SNS社区。

从2009年开始，DeNA大规模地做社交游戏，此后用户来到DeNA主要就是玩社交游戏。和Facebook只做平台不同的是，DeNA自己也开发了许多社交游戏，同时也把平台开放给其他游戏公司并分成，因此更像“Facebook+Zynga”。GREE的发展也大致类似。

它为人们提供免费的游戏，人们只有登录手机才能参与，在游戏里人们可以扮演不同的虚拟角色，并使用虚拟货币为自己的角色购买衣服、假发、眼镜等等。然后人们通过该角色来交友，彼此交换个人资料、博客、互写邮件等等。

在功能手机时代，DeNA是一个彻底的手机网页游戏平台，类似于中国PC上的4399、51玩、37玩等网页游戏平台，DeNA上的手机游戏都是通过浏览器去玩的。进入了智能手机时代，DeNA也在苹果的App Store和Google Play商店里面发行自己的游戏，但是大都是App包一个网页的壳而已，表面看需要下载一个App，但是点进去本质上还是一个网

页。

但此后，DeNA开始大规模转向手机App客户端游戏。

DeNA中国区CEO王勇承认，到了2013年的时候，DeNA内部已经开始全面地转型手机App客户端游戏了，并把最好的资源调配给手机客户端游戏。

“我们一点也不避讳这件事情。”王勇指出，之前，DeNA是以手机网页游戏见长的，这种转型对于DeNA来说无疑是一个痛苦的过程，但是DeNA也认为手机App游戏是大势所趋，必须提早布局。

“HTML5游戏我们觉得还是成长空间有限，客户端游戏更加全球化一些，美国、中国都在做手机客户端游戏。”王勇指出，HTML5还要花时间，还有一段时间普及。而HTML5游戏的普及要有几个大佬，如谷歌、腾讯、百度等的推动，小公司去操作风险很高。

从游戏的推广渠道上来说，原来Facebook想推HTML5，但是后来也放弃了，中国腾讯也想推，但是也是小规模地试探。王勇认为，要让这些巨头大规模地去推HTML5游戏，需要一款游戏大作的带动，“要有比《巴哈姆特之怒》更好的大作”。

那么未来到底是手机网页游戏还是手机App客户端游戏会成为主流呢？PC时代发生的网页游戏后来居上的事情，会不会在手机上重演呢？

王勇指出，他个人还是更看好手机App客户端游戏，因为未来用户获得游戏这件事情本身，不会是特别大的问题。App游戏通常应用会比较大，在网络条件好的情况下，下载App的速度会大幅加快。

而手机App游戏的用户体验要大大好于网页游戏，随着手机配置的日益提升，其体验越来越接近PSP这样的掌机游戏。

在日本，移动社交游戏开发商达到300～400家。除了主要的四大游戏平台，移动端游戏平台超过20家。

据摩根士丹利报告显示，2012年日本的社交游戏规模达到了41.6亿美元，其中大部分人都通过手机玩社交游戏。58（58　　来自Morgan Stanley's View on the Future of Japan's Social Gaming Market（摩根士丹利对未来日本社交游戏市场的观察）数据。）

日本多年来培养起了非常忠诚的移动游戏玩家。在手机游戏火爆前，许多日本人喜欢通过索尼PSP这样的手持终端在路上玩游戏。而在功能手机时代，日本也早已经有非常发达的手机网页游戏体系。因此到了智能手机时代，由于手机游戏的用户体验更好，日本的手机游戏市场快速爆发。

据摩根士丹利报告提供数据，2012年日本的游戏付费用户比率为15.5%，到了2013年，这个比率可以增长到17%。59（59　来自Morgan Stanley's View on the Future of Japan's Social Gaming Market（摩根士丹利对未来日本社交游戏市场的观察）数据。）

在调查日本用户在什么情况下会付费时，答案和其他地区的玩家有很多的相似之处。男性用户中，占比最高的付费功能是“增强战斗力”，这个比率达到了29.8%，女性在此功能的付费比率却只有18%；女性用户最愿意付费的功能是虚拟形象或物品，比率为27.3%，男性用户在这方面的付费意愿则较低，只有14.5%;男性和女性只在一个功能上的付费意愿很接近，且比率不低，即能减少时间消耗的物品。

日本移动游戏付费用户比率高的原因也和游戏用户群特性相关。据GREE提供的数据，GREE的用户中，20岁到29岁的用户占34%，30岁到39岁的用户占27%，40岁以上用户占21%。这说明，GREE的用户群并不存在以年轻用户占绝对主流的态势。这一点和国外很多社交游戏平台不同。虽然DeNA和GREE都是从年轻用户做起，但在长期发展中，他们将用户的年龄层做了很好的扩展。60（60 Lois：《日本移动社交游戏爆发背后：卡牌游戏引领市场》，腾讯科技，http://tech.qq.com/a/20130407/000013.htm，2013年4月7日。）

30岁以上的用户往往闲暇时间较少，但消费能力更强。这群用户在玩游戏时更有意愿付费，比如他们倾向于买更多的道具来更快地升级。

事实上，日本作为一个移动互联网的成熟市场，其在App和Web的争论中的一些结论对其他市场有重要的借鉴意义。

在智能手机业务的发展上，GREE、DeNA广泛采用了HTML5技术，并取得了一定的效果。HTML5的好处是明显的，它开发成本低，可以自动适配多种移动设备，可以跨平台和终端，迭代更加容易，无需安装成本，最主要的是，HTML5的应用比原生App的推广成本更低。

以GREE的主力游戏形态——手机卡牌游戏为例，卡牌游戏非常强调上线后的后续运营，比如要经常在游戏内做活动，这种情况下HTML5形式的Web游戏的优势很明显，可以快速响应，且不需要像App那样经常要做版本升级。但HTML5游戏的稳定性差，用户体验还远远不能和App相比，这制约了其发展。

GREE推出的基于智能手机的社交游戏，其实和过去GREE在功能手机上的社交游戏并没有本质的区别，他们都是基于互联网页面的，只

不过是加了个智能手机App的外壳而已。

目前网络速度超快的4G网络已经开始在日本普及，在网络环境如此之好的环境下，究竟是App还是Web会成为手机游戏的主流形态？这个问题目前在日本也还在争论中。一方面，4G的普及让App下载的速度大幅提升，但也同时让HTML5手机网页游戏的响应速度变得更好。

GREE在日本市场证明过，移动网页游戏有着巨大的市场空间。由于网络环境等原因，中国的手机网页游戏迟迟没有爆发，但这并不说明，这块市场永远都不会爆发。

日本很火的手机社交应用Line开始推出社交游戏服务后，也是在推广App类手机游戏——Line将流量导到App游戏的应用商店下载页面，用户需要重新下载一个游戏App才能玩，只不过里面有Line的社交关系。

Line和DeNA都更加看好手机App客户端游戏，就连日本这样如此具有手机网页游戏基础的国家，都在大规模往App上转，世界范围内的趋势可见一斑。

但未来，微信、Line、新浪微博这样智能手机上的超大型App很可能会支持HTML5手机网页游戏，HTML5能不能起来，关键看有没有（像微信这样的）大App。

专注于开放HTML5游戏的磊友公司创始人赵霏指出，未来平板电脑会成为HTML5网页游戏的主战场，而在屏幕较小的手机上，还是App的用户体验更好。

日本手机游戏依赖电视推广

和中国的网络游戏依赖网络推广渠道不同的是，GREE、DeNA等手机游戏公司很舍得投放昂贵的电视媒体广告。据Macquarie Research统计，GREE的广告及推广预算中有90%流向了电视媒体。观察者也发现，社交游戏广告经常在日本全国范围的电视频道循环播放。日本用户打开电视机，隔10分钟就能看到一个社交游戏广告。

日本的电视广告收费并没有中国那么昂贵，这是GREE、DeNA这样的游戏公司愿意投放电视广告的一个原因。日本的电视台并没有像中国一样受到优酷等视频网站的很大冲击，在互联网时代，日本的电视台依旧保持了比较好的收视率。

在日本，由GREE投放的铺天盖地的广告极大地刺激了其新用户的发展，在晚上7点到9点的黄金时间，几乎到处可以看到GREE的广告。GREE刚开始赚的相当大的部分钱都交了电视广告费，把用户数量砸了上去。

“我们在日本，做了非常多的广告，在日本的电视广告中，GREE是投放量最大的公司。这也是我们成功的原因。” GREE的执行役员、亚太业务高级副总裁负责人、GREE北京CEO天野雄介指出。

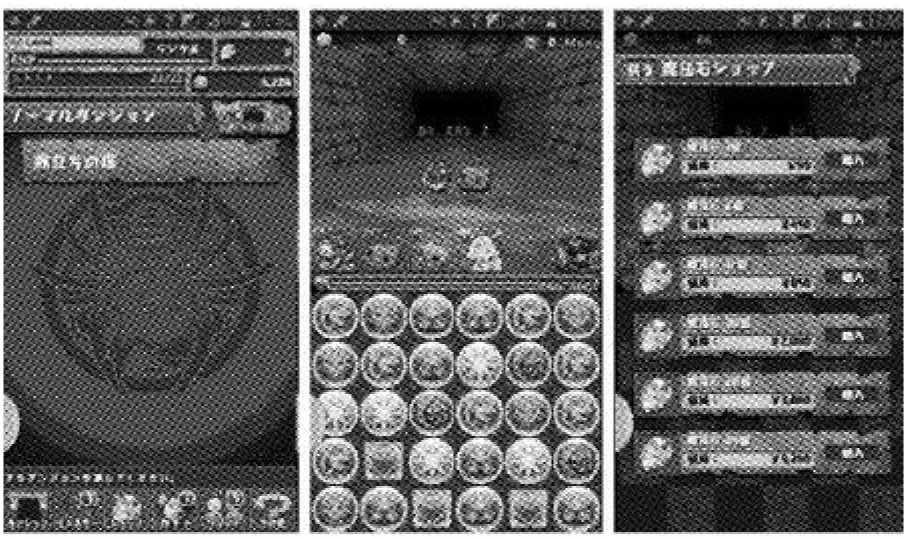
在所有的广告中，电视广告通常被认为是成本最高昂的之一，那么为什么GREE通过电视广告推广能够成功呢？

天野雄介分析道：“因为我们做了很多效果测量，非常小心地衡量每一个广告，对广告的投入产出作很细的监测，比如说，计算我们通过广告获得一个会员需要付出多少成本。比如我们计算过，获得一个会

员，要付出2000日元，可是他们在我们平台上，一个用户一个月的花费是200元日元，10个月的时间就可以收回成本。”

在日本，电视广告对于游戏的营销有很大的促进，例如在GREE上发表社交游戏的SQUARE ENIX公司的《最终幻想》系列的首款社交游戏Final Fantasy Brigade就邀请两位当红男星广告代言，目标是办公室白领，取得了不错的效果。

此外，GREE的电视广告成功也和日本社交游戏用户主要通过手机来玩有关。人们看电视的时候手机就在手边，看到广告可以随时进入游戏尝试。在广告时段的开始投广告，让用户有好几分钟来试，没压力。



GungHo公司手机游戏《智龙迷城》

Enterbrain发布的 2011年社交游戏用户白皮书显示，日本社交游戏用户中所占比例最高的群体依次是：全职家庭主妇、办公室白领、兼职人员、高校学生、工程师。

和GREE类似，DeNA和GungHo等日本游戏公司也依赖电视广告的

投放拉动用户。

Serkantoto整理了《智龙迷城》（Puzzle &Dragons）用户数据增长的趋势，从2012年7月到2012年10月，该游戏用了94天的时间才增长了100万，但是从2012年10月到2012年11月，也就是游戏第四个100万用户的增长只用了19天，其中一个重要的原因就是2012年10月，《智龙迷城》发布了自己第一个电视广告。

值得一提的是，日本以页面作为主导的移动互联网模式，也是GREE的电视广告策略能够成功的重要原因。如果用户需要下载一个App才能玩游戏，那么广告带来的留存率将大大降低。相比之下，页面通过浏览器一打开就能玩，大大有利于其推广。

中国游戏公司的日本征途

让人意想不到的是，中国产的手机游戏也曾经在日本大受欢迎——过去，日本一直向中国输出游戏，任天堂、世嘉、索尼、KONAMI、CAPCOM等公司的游戏一直占据着许多中国孩子的童年生活。

“你能想象，在中国我们能经常见到马化腾吗？”来自中国热酷游戏的CEO刘勇半开玩笑地说道，但是在日本，他们这样的开发商能够经常见到GREE的创始人田中良和，“有时他会经常到公司来，和我们交流。”刘勇回忆道，正是和游戏开发商保持了良好的互动，使得日本的社交游戏市场迅速启动。

刘勇也可以算是见证了整个日本社交游戏的爆发过程。日本的社交游戏发展起步很晚，甚至还要晚于中国，刘勇告诉笔者，当他们在2009年把中国的社交游戏引入日本时，这一市场还几乎是空白，没有想到在短短两年时间内，日本市场居然有这么大的爆发。

在此之前，热酷等厂商在中国发展社交游戏四处碰壁，那时的中国社交游戏市场，用户付费率低，平台建设落后，刘勇决定大胆到海外市场闯荡。

“那时我们尝试了北美、欧洲、巴西等多个市场。”刘勇回忆道，最后，热酷决定在迅速爆发的日本市场停留下来。

刘勇回忆起他几年前去东京看到的震撼一幕，在早上8点多的时候，街上还人烟稀少，但是一到了9点多钟，满大街的日本人从地铁、汽车里钻出来，清一色地穿着白衬衫和西装，像蚂蚁一样步伐很快地钻入写字楼，给他留下了深刻印象。“日本是一个竞争非常激烈的社会，

每个人都不甘落后。”刘勇表示。

表现在玩社交游戏上，日本人同样如此，没有人甘心在游戏中落后，因此日本人花钱买道具的意愿非常强烈。

此外，日本人平均下班回家路上花的时间长达70分钟，因此许多用户都会在电车上掏出手机玩社交游戏。

此后热酷在日本推出了一些养鸡、养鱼之类的社交游戏，获得了日本用户的极大欢迎。“那时（2009年左右）日本社交游戏市场才刚刚启动。”就是这些看似简单的社交游戏完全颠覆了整个日本游戏产业的版图，并造就出了一批年轻的亿万富翁。

日本用户的付费率和APRU值非常高。刘勇举例谈到，目前Facebook社交游戏用户的付费率仅为1%，而在日本高达5%，Facebook用户的APRU值为20美元，而日本用户的APRU值是其数倍。

此外，日本手机社交游戏之所以快速爆发，和NTT DOCOMO等日本运营商的大力推动密不可分——运营商为社交游戏搭建了非常完善的生态链，日本社交游戏80%的付费通过运营商完成，非常便利。此外，运营商搭建了统一的基于Wap的手机网页社交游戏格式，让开发商和用户都获得便利。

由于日本的移动通信网络领先于全球，运营商推出的流量不封顶包月套餐，让用户对手机社交游戏产生的流量毫不担心，因此大大推动了其发展。

日本良好的市场环境，也让众多中国开发者开始进入这一市场。包括完美世界、人人游戏在内的众多中国公司，都在日本开设了分公司。

而GREE、DeNA这样的日本公司，也把许多中国游戏，例如《胡莱三国》，拿到日本去发行。

不过，由于日本市场非常特殊，日本人玩游戏的口味和中国人差别较大，在热酷之后，很少有中国的游戏公司在日本再取得大的成功。

美国的游戏公司在日本的战绩也一直不好，Zygna已经关闭了其在日本的办公室，而一些在美国市场上大红大紫的手机游戏，包括Clash of Clans和Candy Crush Saga在日本连前30名都进不去。

总体来说，进入移动互联网时代，尤其是到了智能手机时代，由于App Store、Google Play这样的全球性应用商店的出现，手机游戏逐渐变成了全球性的竞争，日本的游戏可以比较轻松地到中国来发行，中国的游戏也可以很容易地到日本去。由于日本市场产值很高，日本已经逐渐成为中国游戏的一个重要出口阵地。

为什么日本人酷爱卡牌游戏？

日本人从小就接触卡牌文化。日本动漫文化很发达，连带催生了发达的卡牌文化。日本的学生从小就喜欢在便利店、杂货店里买一袋一袋的卡牌，每袋通常有几张卡牌，每次有一定概率买到某种比较稀有的卡牌。日本人很爱收藏这些卡牌，收藏好一整套卡牌，能带给人许多成就感。

此后，日本人把这种卡牌游戏搬到了游戏中，并在移动互联网开始爆发后搬到了手机游戏中。

日本最早的卡牌游戏是在功能手机上玩的，实际上是只能用手机浏览器玩的网页游戏，例如GREE和DeNA都是用这种方式，而它的前身就是用电脑玩的网页游戏。

卡牌游戏在日本爆发的另一大背景是，日本有大批在民众中普遍认知度很高的动漫题材，例如海贼王、圣斗士星矢、足球小将、高达等，卡牌游戏很需要用户进入某种故事情境，一步一步地往故事深处去发展，然后用卡牌参加各种战斗，并且收集各种卡牌。

卡牌游戏对美术的要求也很高。在日本，通常都是请很有名的漫画师来绘制游戏中的卡牌，每张卡牌的美术成本高达几千甚至上万元人民币。例如由DeNA发行的卡牌游戏《巴哈姆特之怒》，就有强大的美术原画团队和有名望的嘉宾画师作支撑，让玩家热衷于收集各式精美原画。

第一代的日本卡牌游戏通常比较简单，采用全自动战斗过程，没有音乐，没有3D建模，玩法过程是“点点点”方式。《圣斗士星矢》、《高

达》、《幽游白书》、《最终幻想》、《龙收集》、《巴哈姆特之怒》的玩法本质都是一样，只是套用不同的题材来包装。初期是只能用手机浏览器玩的网页游戏，后期套上App的外壳内置浏览器可以作为智能机的App游戏。61（61 尹洪大立：《日本光环下的中国卡牌手游》，搜狐网，2013年3月1日。）

此后，日本又爆发出了第二代的卡牌游戏。业界称之为“卡牌+X”模式，即在游戏中加入过场动画、音乐、声优、简单的3D场景。X为游戏中的战斗玩法，需玩家自己手动操作，X可能是连连看、推币、扑克牌、泡泡龙、祖玛、动作等等。这里面最出名的是GungHo推出的《智龙迷城》（Puzzle & Dragons）。

后来，日本又开始发展第三代的卡牌游戏。GREE在一次大会上说过要做次世代手机游戏，这说明GREE也知道卡牌游戏不是长久之计，玩家有一天会彻底厌倦。GREE的这几款次世代游戏的原型分别是动物之森、任天狗、马里奥赛车、口袋妖怪等等。所以第三代也可以定义为“任天堂游戏的高画质手机版”。62（62 尹洪大立：《日本光环下的中国卡牌手游》，搜狐网，2013年3月1日。）

日本卡牌游戏对中国手机游戏市场影响很深远。自2012年年中开始，中国相继出现了《三国来了》、《逆转三国》、《大掌门》、《我叫MT》等多个爆红的卡牌游戏，这些卡牌游戏牢牢占据了中国App Store收入榜前十的位置。

我们以日本最火的《智龙迷城》为例，这款游戏在日本爆红后几个月的时间，就有中国公司把它抄到中国。此后有至少十多款山寨版的中国游戏面世，例如中国市场上非常火爆的《我叫MT》，里面就有许多《智龙迷城》的影子。

日本卡牌游戏为中国的手机游戏市场作出了巨大的贡献。首先，卡牌游戏很适合碎片时间去玩，这填补了中国手机游戏类型的不足。此外，日系的卡牌收集、合成、进化等日系玩法开始被中国玩家所接受。

此外，在手机游戏中美术的价值开始被放大到极致。美术成为一款手游产品的卖点，甚至成为核心玩法雷同后的唯一卖点，这之前未出现过。而题材、世界观这些也是建立在美术的表现方式之上。

卡牌游戏是一种介于轻度的休闲游戏和重度的PK类游戏之间的一种中度游戏形态，它比较好地适应了手机上的碎片化社交的特点。

假如日本有许多朋友一起玩某款卡牌游戏，到了吃饭时间，大家聚在一起，每人掏出手机，用自己的卡牌一起去打游戏，并且可以用自己的卡牌帮助别人去打游戏。

假如某个人的卡牌等级比较高，他就在现实生活中很有地位，所有的人都愿意和他做朋友，这就好像出门背了一个LV的包一样，满足人们的炫耀心理。

日本卡牌游戏很重视“养用户”，即在游戏开始的前一两个月内，不急着去问玩家大规模收钱，等游戏玩家数量增多，游戏的社交氛围开始形成之后，再大规模地去赚钱。在游戏系统中，则很重视培养起玩家的炫耀心理，让游戏中花钱多的重度玩家获得心理的满足感。

和其他的手机网游不同，卡牌游戏很强调运营。尤其是在日本，许多卡牌采用HTML5网页技术来开发。我们假设有人开发一个三国题材的卡牌游戏，可能刚刚出到桃园结义，这个游戏就已经上线了，后续的游戏可以再慢慢上，很像中国PC上的网页游戏。卡牌游戏内通常会经常举办各种活动，例如开宝箱，或者节日优惠活动等，刺激玩家花钱消

费。

日本卡牌游戏中通常都有大批的“抽卡”玩法的设计，即用户花一笔钱可以参与一次抽卡，其中有一定概率抽中某种比较稀有的卡牌，这和日本人从小玩实体卡牌的体验很像。

在卡牌游戏中，玩家常常需要凑集更多的虚拟卡牌来提升自己游戏角色的战斗力，或者赢得更多的卡牌增长经验值。

而日系的卡牌游戏被“借鉴”到中国之后，与中国特色的网页游戏产生了许多融合——网页游戏是中国非常特殊的一个市场，在全世界所有的国家中，中国的PC网页游戏是最发达的，并且产生了许多领先于全球的玩法。

有观点认为，中国的卡牌游戏，从最初的《三国来了》，到后来的《大掌门》和《我叫MT》，一直在试图将日式卡牌和中国的RPG页游融合起来。如果说《三国来了》是100%的日式卡牌，那么《大掌门》就是75%的中国页游和25%的日式卡牌，而《我叫MT》则是75%的日式卡牌和25%的中国页游。那么，中国卡牌的进化方向，就应当是将页游和日式卡牌完美融合在一起。63（63　刘勇：《中国卡牌对战游戏进化方向：页游和日式卡牌结合》，腾讯科技，http://tech.qq.com/a/20130419/000070.htm，2013年4月19日。）

日式卡牌游戏的精髓是收集。日本人本身就十分喜欢收集，而且有口袋妖怪、游戏王等众多实体卡牌游戏的熏陶，日本玩家对Gacha（扭蛋）这样的系统接受度很高，因为这满足了多数人的收集喜好。熟悉日式卡牌对战游戏鼻祖《龙收集》的人都能感觉到，游戏的每个细胞都有收集的味道。可中国玩家更熟悉RPG和SLG游戏，对于收集并没有太多

偏好，他们更重视玩法和成就感。64（64　刘勇：《中国卡牌对战游戏进化方向：页游和日式卡牌结合》，腾讯科技，http://tech.qq.com/a/20130419/000070.htm，2013年4月19日。）

所以习惯玩页游的中国玩家能够很快体会到《大掌门》这样经过改良的中国产卡牌游戏的乐趣，回合制战斗、招将、培养、装备强化，这些玩法正是中国玩家最喜欢的。

与此同时，《我叫MT》也获得了巨大成功，而《我叫MT》的做法与《大掌门》可谓殊途同归。本质上，《大掌门》是一款包着卡牌皮的RPG游戏，那《我叫MT》就是一个包着RPG皮的卡牌游戏。《我叫MT》在第三代日式卡牌对战游戏的经典之作《智龙迷城》(Puzzle & Dragons)的基础上，向着中国页游走了一步，将战斗改为中国玩家熟悉的神仙道模式。这种战斗表现形式能够让玩家感受到这是活生生的角色在进行战斗，而并非冷冰冰的卡，效果相当好。

于是，最新卡牌对战游戏的制作思路也就浮现出来：做到50%的日式卡牌和50%的页游。例如中国的网页游戏中很盛行的不断开新服务器的模式，开始在手机卡牌游戏中出现——这些在日本是从来没有的。这种模式的好处是，玩家在某个新开的服务器中可以很容易做到名列前茅甚至第一，最大限度地满足他们的成就感。

事实证明，因为中国玩家看重单服排名的心理，快速成长加开服的模式很好地满足了他们的成就感。

延伸阅读 **GungHo**与《智龙迷城》崛起之谜

楚云帆/文

2013年10月29日，GungHo发布了1-9月的财报，财报显示GungHo的销售额达到1162亿日元，比2012年同期增长893.7%。是的，你没看错，同样更令人震惊的是同比增幅高达1412.5%的纯利润。这家2012年之前一直鲜为人知的公司，在仅仅一年多的时间里实现了普通公司不敢想象的跨越式增长，成为一家市值6400亿日元（约合64亿美元）的公司，缔造了一个移动游戏大潮下的奇迹。

而奇迹的起源，就发生在2012年2月20日。这一天，GungHo公司发布了一款名为《Puzzle & Dragons》的游戏，在国内被普遍译作《智龙迷城》。2013年3月，GungHo宣布《Puzzle & Dragons》这款游戏在2013年2月份的收入达到100亿日元，加上之前公布的该游戏1月份收入（85亿日元）和可以预估的3月份收入，这款游戏在2013年第一季度的收入就将超过该公司2012年全年的收入。

奇迹，仍在继续上演。

GungHo的历史

尽管一直以来名声不显，但是日本GungHo并不是一家新公司，它已经有了15年的历史。

2013年年初，在收购了开发过《英雄不再》、《电锯甜心》等作品的业界著名制作人须田刚一的Grasshopper Manufacture公司之后，GungHo在游戏开发领域的力量已经不容小觑。除了本社和Grasshopper

Manufacture之外，GungHo还拥有Acquire（代表作：天诛系列、侍道系列）、Game Arts（代表作：格兰蒂亚系列、Luna系列）、Gravity（代表作：仙境传说）等多个王牌游戏工作室。不过在15年前公司刚刚成立的时候，它还只是一家和游戏业务没有任何关系的网络拍卖公司。

1998年，电子商务的概念刚刚兴起不久。在日本，孙正义的软银集团开始进军这一领域，并与当时全球最大的网上拍卖公司ONSale合资成立了ONSale日本公司，在日本开展网上拍卖业务，也就是GungHo的前身。不过随着2001年前后互联网泡沫在世界范围内的破灭，ONSale的网上拍卖业务受到了很大的影响，日本的这家合资公司也已经名存实亡。

在此之际，森下一喜于2000年创立的一家游戏软件开发公司也遭遇了一个重大的挫折。该公司主要业务是为SEGA的DC和Sony的PS2等游戏机开发游戏，但是2001年SEGA在游戏机战略上遭遇重大失败进而退出游戏机市场给森下一喜的公司带来了沉重的打击，森下一喜不得不将公司出售。森下一喜在韩国看到了繁荣的网络游戏产业给这个国家带来的巨大变化，于是决定成立一个以运营网络游戏为主要业务的公司。机缘巧合之下，森下一喜结识了时任ONSale日本公司社长的孙泰藏（孙正义的同胞兄弟），对方提议用ONSale这个公司作为新公司的基础来运作，经过多次磋商之后双方达成了协议，森下一喜加入孙泰藏的公司，进军网络游戏领域。

2002年8月，ONSale日本公司改名GungHo Online娱乐有限公司，同时开始其第一款网络游戏《仙境传说》的β测试。2002年12月1日，《仙境传说》正式在日本运营。等到2004 年时年31岁的森下一喜成为GungHo公司社长的时候，RO已经在日本市场取得了成功，网络游戏拯救了这家公司。当年6月，GungHo举办了一场“仙境传说感谢祭”的线下活动，吸引了1.85万名玩家参加，规模十分庞大，从此之后成为惯例，

并在次年起加入了RJC线下比赛项目，每一年都吸引大量的RO玩家参加。

森下一喜就任之后，GungHo在网络游戏运营上的投入继续加强，在2004年运营了《疯狂坦克2》和颇具话题性的成人网游《A3》，并在次年代理了《密传》等产品，但是这几款游戏的运营状况都不理想，直到GungHo与另外两家公司共同开发的《埃米尔物语OL》（也就是国内运营的《埃米尔编年史》）投入运营才又有了一款成功的作品。2005年在日本运营并取得成功之后，《埃米尔物语OL》也在韩国、泰国、印尼等东南亚国家和中国台湾地区展开运营，并进入中国大陆市场。

不过一直到2011年，《仙境传说》的收入都还是GungHo最主要的收入来源，在外界看来，这家公司的名字往往都是和“RO运营商”的身份挂在一起的。在运营网络游戏的同时，GungHo也开始从事开发工作，于2004年投资了格兰蒂亚系列的开发商Game　Arts公司，从而进军网络游戏开发，并于次年控股该公司。2008年，GungHo收购了《仙境传说》的开发商Gravity，网游研发的力量也得以进一步加强。

本世代的主机和掌机发售以后，GungHo也开始拓展日本市场最广阔的游戏机业务，从2007年起开始开发NDS游戏，制作了包括《仙境传说DS》在内的几款游戏，但是销售业绩和反响平平。2011年，GungHo将《仙境传说》搬到了PSP平台，发行了《仙境传说：光与暗的公主》，依然没有很好的成绩，不过2012年为PSV开发的《仙境传说：奥德赛》取得了不错的口碑和销量。

智能机的兴起和iPhone在日本的流行让GungHo看到了新的机会。与此同时，长期担任管理职务让森下一喜脱离了一线的开发，后续多款运营和开发产品的失利也让森下对自己的工作感到困惑，于是以开发新

产品为契机，趁机改变公司制度，亲任游戏制作主管。2010年起，GungHo开始智能机游戏的开发，森下一喜组建了一支80余人的开发团队，并且有了第一款成功的智能机游戏：一款玩法有些类似《愤怒的小鸟》的剪纸风卡通游戏 《Princess Punt》（公主蓬特），该游戏在次年上线后也颇受好评。在《Princess Punt》开发的同时，开发团队还有几个同时进行的游戏策划案，但是鲜有能让森下一喜满意的。就在这个时候，来自老牌游戏公司Hudson的一名游戏制作人山本大介加入了公司，给森下一喜带来了一个耳目一新的策划案。

奇迹的原点

山本大介出生于1978年。在2011年7月之前很长一段时间，他都是Hudson的制作人。不过这家曾诞生过《炸弹人》和著名的高桥名人系列游戏的老牌公司在次世代主机到来之后渐渐失去了光彩，在智能机时代到来之时也未能抓住新的机会，逐渐湮没在历史之中。在Hudson期间，山本大介开发了一款卡牌塔防游戏《Elemental Monster TD》（元素怪兽TD），开始为业界所熟知。

2011年7月19日，山本大介加入GungHo第三企划事业部，开始进行新游戏的项目规划。

当时，卡牌游戏在各个社交平台如火如荼，智能机平台上也出现了多款卡牌游戏，比如Konami著名的《龙收藏》就取得了巨大的成功，看到这个趋势的山本大介决定将卡牌游戏作为业务重点发展。当时，公司内部已经有一款名为《战国天下录》的卡牌策略游戏正在开发了，但山本大介仍然希望做一款不同的卡牌游戏。对此，森下一喜表示同意，只是要求游戏要有足够的新意。

一周之后，山本大介提交了两份不同的策划案。其中一款是一个塔防游戏，毕竟对于山本大介来讲，塔防类游戏是其更擅长的类型，其之前开发的《Elemental Monster TD》也是iOS上早期的精品游戏之一。另外一款就是今天《Puzzle & Dragons》的原型，一款结合了RPG卡牌元素和消除玩法的益智游戏。斟酌再三之后，森下一喜选择了后一个策划案。不得不说，这个选择成就了今天的GungHo，如果按照一些人所持有的经验主义，幸运的光环应该就不会降临到GungHo的头上了。

8月上旬，《Puzzle & Dragons》开发正式开始，初期团队只有五六个人。游戏的核心是消除与RPG的结合，这种结合早在2007年就已经出现，一家名为Infinite Interactive的澳大利亚公司便在PC上发行了《Puzzle Quest》（战神的挑战），在业内与玩家群中产生了不小的影响。不过，虽然《Puzzle & Dragons》与《Puzzle Quest》（字谜探险）在名字和玩法上有着很大的相似度，但山本大介在后来的访谈和演讲中提到给自己带来灵感来源的是另外一款游戏——Alex Kuptsov开发并由Fireflame Games在2011年初发行的《Dungeon Raid》（地牢突袭）。

《Dungeon Raid》也是一款颇有影响的天才之作，该游戏在iOS上线时正值山本大介进行游戏立项之前，山本大介对其颇为痴迷。对山本大介来讲，《Dungeon Raid》最大的意义并不是提供了一个借鉴的原型，而是提供了一个新的三消游戏的思路——益智与RPG结合的方式。在此之前，三消类游戏都是采用临近位置的图案换位使三个以上相同的图案连在一起消除的形式，而《Dungeon Raid》采用了连线式的消除方式，还支持斜向的连线，这让山本大介大感其设计的天才之处，于是将这个思路用在了《Puzzle & Dragons》的消除模式设计上，希望制作出比《Dungeon Raid》更耐玩、更适合日本国民的游戏。就消除类游戏的玩法来讲，《Puzzle & Dragons》开创的新模式也算是天才的创意之

举，因此在今天被很多游戏所模仿借鉴。

最开始的三消模式和今天相比有很大的差异。在设计之初，转珠只能上下移动，不仅没有乐趣可言，而且节奏也很差，开发团队将其改成全方向的移动后又发现过于简单，最终加入了时间限制来保证游戏的平衡性。除此之外，还有一个不同点就是最初的界面设计是横向的，而不是今天这种竖版，后来开发团队在考虑到其面向的主要用户群的手机使用习惯（在 iPhone流行之前，日本的手机市场一直是直板翻盖手机的天下），最终改成今天这样的形式。

这种对目标用户的考虑体现在游戏开发的整个过程。由于面向的主要是女性玩家，因此包括山本大介妻子在内的开发团队成员家属成为游戏改进意见的主要来源，这被戏称为“老婆意见”，而游戏的一些成功设计就来自于此，比如可斜向移动的设计就是参考“老婆意见”而加入的。对于消除中的转珠数量的配置，开发团队也做了包括5行6列、6行7列、7行8列的多种布局尝试，最终也是参考“老婆意见”得到“6行7列和7行8列的珠子太小会让人容易点错”的意见，采用了5行6列的布局。

在立项之初，游戏的名字叫做《Dungeon Puzzle》，后来改为《Puzzle & Dungeon》。对此，森下一喜提出了自己的看法，他认为日本人在游戏领域受鸟山明的漫画《七龙珠》和国民游戏《勇者斗恶龙》等影响，对于“龙”这个词有着深厚的感情，因此建议以“龙”作为主题，于是改名为《Puzzle & Dragons》。在游戏临上线的时候，有人提议为了更加突出龙的概念，将游戏名改为《Dragons & Puzzle》，但是由于念起来不顺口而未被采用。

对于游戏的RPG元素，山本大介认为传统的RPG游戏故事性过重，在智能机平台上也很难展现，因此更注重游戏的休闲性。在开发时，开

发团队将《Puzzle & Dragons》的目标人群定位为面向20～30岁的上班族、女高中生和家庭主妇，因此参照了当时市场上大量的消除类游戏的玩法，如《宝石迷阵》、《Azkend》、《Zoo Keeper》等。山本大介在2012年的一场演讲中表示，为了更好地完成《Puzzle & Dragons》的开发，开发团队一共研究了市场中的近百款消除类游戏，而不是简单地拿几款游戏作为参照。

《Puzzle & Dragons》的原画采用外包的方式，开发团队初期只有五六个人，后期临时增加到10人左右，全部的开发成本只有几千万日元。自2011年8月开始开发到2012年2月20 日上线，全部开发周期只有5个月，期间还根据测试反馈进行了几次大的修改。对于这款作品，森下一喜和山本大介的目标是打造成一款精品，让玩家即便“花6800日元（日本的主机游戏一般售价）买也觉得值”。而在游戏最终上线之后，他们的目标似乎实现了。

破茧而出

2012年2月20日，《Puzzle & Dragons》在日服的App Store正式上线。

游戏给人的第一反应是：《口袋妖怪》和《游戏王》的结合体。不得不说，这两者的动画与游戏已经在日本培育了一个巨大的卡牌游戏市场，而《Puzzle & Dragons》在卖相上确实将这二者结合在了一起。在成功之后的开发分享上，山本大介曾经向开发者介绍“口袋妖怪之父”田尻智的游戏开发书籍《新游戏设计》，从中也可以看出《口袋妖怪》这部作品对《Puzzle & Dragons》开发有着巨大的影响。

在游戏模式上，《Puzzle & Dragons》将RPG中的角色成长、卡牌

收集与宠物养成，以及消除模式的关卡作战等有机地结合在一起，给玩家在智能机平台上提供了新鲜的体验。游戏的主要玩法就是进入地下城战斗，获得宠物、金钱和经验值，系统通过耐力设置来限制玩家收益。游戏中的主要货币单位是魔法石与金钱，后者的主要作用是宠物的合成与进阶，前者则是游戏最大的收益来源。

魔法石可以用来在战斗中复活、恢复耐力、扩充宠物栏和好友栏，以及魔法石抽奖——消耗一定数量的魔法石来得到获取稀有宠物的机会，这也是玩家最大的消费点。《Puzzle & Dragons》虽然也提供了一些免费获取魔法石的方法，如每日登录奖励、地下城全清以及一些活动的奖励，但是由于对魔法石的需求很大，多数玩家都会选择充值购买的方式以使自己更好地进行游戏。

《Puzzle & Dragons》的核心就是收集宠物卡牌，魔法石的消耗和关卡战斗。游戏也提供了一些免费抽奖的方式，最主要的就是友情点数。玩家在进入地下城的时候可以选择好友作搭档，胜利后还可以获得10点友情点数，而这些点数可以拿来抽取宠物，但相比魔法石抽奖只有很小的几率获得一些珍贵的宠物卡牌。

游戏的核心是卡牌，因此卡牌的精美程度也是吸引玩家收集的一个重要因素。为了确保卡牌的质量，GungHo请来了包括日野慎之助、铃木香织、村濑伦太郎、池屋、安达洋介等日本著名的游戏原画师或者pixiv上的知名画手来进行卡牌的绘制工作，而最终这些设计师设计的精品作品也成了吸引更多玩家的重要因素之一。

日野慎之助有着丰富的游戏原画设计经验，曾担任名作《魂之力量》的人设，近年也曾担任iOS上的游戏名作《龙之力量》和Namco Bandai卡牌游戏《Battle Spirits》的原画设定，其为《Puzzle &

Dragons》绘制的炎龙、吸血鬼领主、战女神、白盾之女神等角色都是颇受玩家喜爱的人气卡牌，而他本人在做这些作品的绘制工作时也殚精竭虑。比如在做进化版吸血鬼领主的原画设定工作时，日野慎之助曾经在Twitter上表示这一幅原画光是想人物的姿势就想了一周的时间，而最终作品问世之后也成为玩家争相收藏的人气角色。

此外，游戏的音乐也十分出色，GungHo请来曾为游戏《浪漫沙加》、《圣剑传说》等游戏做配乐的伊藤贤治来担纲游戏的配乐，颇受好评。2013年，该游戏的原声CD也在iTunes Store上架，并且也将作为CD发售。

卡牌及其带来的

作为游戏中最主要的内容，卡牌的来源众多，而各种题材的卡牌不仅丰富了游戏的内容，也为游戏后期的市场合作与推广提供了极大的便利。

游戏正式上线后不久，GungHo推出了根据日本传说中的神话人物设计的“和神”系列卡牌，天照大神、八歧大蛇、须佐之男、素戋呜尊等日本玩家都十分熟悉的神话人物出现在了游戏中，颇受欢迎。在《Puzzle & Dragons》中，目前已经有多个不同神话系列中的神邸出现，包括古罗马神话中的宙斯、赫拉、维纳斯、哈迪斯，北欧神话中的奥丁、索尔、洛基、弗蕾亚， 埃及神话中的太阳神、阿努比斯、猫神芭斯特、海神伊西斯，印度神话中的湿婆、帝释天、帕尔瓦蒂，中国的青龙、白虎、朱雀、玄武等。这些神话人物的加入不仅极大地丰富了游戏的内容，其卡牌本身也构成了一定的吸引力。

游戏中的卡牌也多取自各国的神话与传说，如风之精灵希尔芙、水

精灵温蒂妮以及娜迦、哥布林、奇美拉、树妖、食人魔、元素傀儡等。不过游戏中数量最多的自然是龙，几乎每一种龙也都会有不同的形态，一般以颜色和属性进行命名和区分，一些高级龙种还有自己的名字或称号，神邸有时也以龙的形式出现在游戏中，如印度神中的雷霆龙帝释天、暗黑龙弗栗多。不仅如此，GungHo还积极地吸收各种题材来作为卡牌内容的补充，战国时代的著名大名织田信长、羽柴秀吉、伊达政宗、上杉谦信、武田信玄等也都以龙的形象出现在了游戏中，让玩家感觉比较亲切，也会产生收藏的欲望。

除了龙之外，构成卡牌的内容可以说是五花八门，比如有战国时期著名忍者风魔小太郎、石川五右卫门、服部半藏、猿飞佐助的卡牌，也有海妖塞壬、魔女莉莉丝、吸血鬼领主等西方神话中常见中的怪物，以及亚瑟王、梅林、罗宾、德雷克等英国传说中的人物，甚至还有圣诞老人、圣诞龙、圣诞礼物盒这种结合西方节日制作的卡牌。在画师的精心绘制和层出不穷的活动指引下，各种不同题材的卡牌并没有让玩家产生不和谐的感觉，反而增添了很多乐趣。最有乐趣的一个是来自于群马县的合作（日本的县在政府层级中相当于中国的省）。2012年10月8日，在游戏150万下载纪念活动中，开放了名为“群马之野望”的地下城。这个地下城的怪物由下仁田葱、下仁田魔芋、卷心菜、达摩等群马县的特产与名物组成，而最终Boss则完全是以群马县地图为原型设计的。一年之后的2013年9月21日，GungHo与《哆啦A梦》的作者藤子·F.不二雄出生的城市高冈市展开合作，推出了该市的专属合作地下城。

除了这些之外，《Puzzle & Dragons》还有大量和其他游戏合作制作的卡牌与活动，最开始是GungHo自己的游戏，如《仙境传说》中的人气宠物波利，《埃米尔物语OL》中的 ECO系列卡牌，以及《公主踢（ケリ姫スイーツ）》中的克莉公主都先后出现在了游戏中。2012年8

月13日，GungHo与Namco　Bandai的著名游戏《太鼓达人》开展合作，开放了专属迷宫并制作了一系列卡牌，大受欢迎，由此开启了与日本本土游戏公司的合作。

一周之后，在CEDEC 2012游戏设计大奖活动上，与Square Enix的塔防游戏《水晶守护者》（（Crystal　Defender）的合作也正式宣布开启。这一合作是由Square Enix手机游戏部门的制作人高桥幸希提出的，双方一拍即合。最开始高桥幸希希望合作的项目是热度与《Puzzle & Dragons》相当的《扩散性百万亚瑟王》，但是一些玩家认为两款游戏不太适合，同时Square Enix内部也对两款同一类型的游戏合作有反对意见，因此选择了类型不同的《水晶守护者》。

2012年11月12日，《水晶守护者》活动正式开启，专属迷宫与BGM，虹水晶以及最终幻想系列中的人气职业（如黑魔导士、时之魔导士和魔界花、冬贝利甚至巴哈姆特）都出现在了《Puzzle & Dragons》中，而这些卡牌的设计都出自Square　Enix公司旗下《最终幻想战略版》的画师伊藤龙马之手。通过借助《最终幻想》的人气带来宣传，这一合作取得了空前的成功，《Puzzle & Dragons》的下载人数如火箭般攀升，到了2012年12月31日，已经从活动推出时的300多万发展到600万（不过更主要是电视广告的作用）。

经过这些合作，GungHo对于这种跨游戏和题材的文化领域内的合作也越来越得心应手，在2013年推出了更多的合作地下城，合作对象既包括音乐游戏《Groove Coaster Zero》（节奏过山车）等更多游戏，也扩展到了神罗万象食丸（一种附赠线下对战卡牌的巧克力食品）、影响力颇大的著名动漫作品EVA、日本TRYWORKS公司著名漫画形象水豚君等辐射人群更广的文化题材。2013年10月30日，游戏中甚至出现了猫女、罗宾、蝙蝠侠、小丑等DC漫画中的形象，让这种合作走出国门，

拓展到了国际市场。

运营之路

在2012年结束时，推出只有10个月的《Puzzle & Dragons》迎来了600万下载，但在仅仅3个多月之后，这个下载量就又翻了一番。2013年4月11日，GungHo宣布该游戏日本区的下载已经突破1200万——几乎占了日本全国人口的1/10，成了新一代的国民游戏。2013年10月18日，《Puzzle & Dragons》在日本地区的下载量超过了2000万，用户数几乎是一年前的10倍。

从推出到100万下载，《Puzzle & Dragons》花了146天的时间，而再到200万下载所用的时间是94天。在此之后游戏进入爆发式的增长阶段，下载人数增长速度如同火箭一般突飞猛进，几乎每20天左右的时间就增长100万，上演了一场智能机时代的奇迹。

除了游戏本身的高品质和市场合作所带来的之外，GungHo在运营和市场推广上也做了大量的工作。同时，开发团队从运营中得出了大量的经验教训再反馈到游戏进行改进，让游戏的品质获得了更进一步的提升。2012年5月，在游戏取得了初步的成功之后，GungHo就专门为《Puzzle & Dragons》成立了巴斯多拉（パズドラ）工作室，由已担任第三企划事业部部长的山本大介兼任负责人，负责游戏的后续开发、运营、市场推广与宣传等工作。

在App Store日服上线之前，GungHo将游戏的定价设置为170日元（根据App Store日服的定价设置，85日元是最小的货币支付单位，因此170日元的定价大约相当于国服的12元），不过初期为了吸引更多用户，所以宣布免费到2012年2月29日。在上线之后的第4天，《Puzzle &

Dragons》就很快升至App　Store的免费游戏榜首位，同时也占据了应用营收榜的榜首，并在接下来的很长一段时间里长期保持了榜首的位置（期间曾短期被Square Enix的《扩散性百万亚瑟王》超越，但又很快追回）。

2012年2月28日，在上线一周之后，游戏就已经有了20万下载，因此GungHo宣布原定于2月29日的免费将延长至3月14日，而在之后由于游戏营收的良好表现，干脆放弃了直接对应用收费的念头，以获得更多的用户。与此同时，官方公布了第一个升级版本的更新，修正了一些游戏中的问题，同时追加了一些内容。此后游戏的更新也非常频繁，保证了玩家长期对新内容的需求。

2012年3月14 日，因为服务器不稳定，GungHo向玩家公开致歉，并向全体玩家每人派送3颗魔法石，在此之后也开创了服务器出问题就用魔法石补偿的传统，而玩家对此也基本满意。补偿的幅度和服务器被影响的严重程度有关，比如2013年1月14日因《Princess Punt》合作本的活动过于火爆导致服务器瘫痪，官方补偿给所有玩家15颗魔法石。

2012年3月29日，游戏下载达到40万，GungHo开启了第一次的下载纪念活动，大幅提升了一些稀有宠物的掉落几率和抽奖获取几率，也开启了“下载纪念活动”的传统，之后游戏下载人数达到一定人数官方便开放一次下载纪念活动。而游戏的日常运营则是依靠各个地下城的限时活动。《Puzzle & Dragons》的地下城分为普通地下城、技术地下城（敌人也会使用技能的特殊地下城），运营团队每天会在指定地下城开展活动，包括卡牌1.5倍掉落率、双倍金币和1/2耐力等。由于玩家每天的耐力有限，能够攻略的地下城也就十分有限，所以这些活动会十分有吸引力，能够吸引玩家每天登录并进行游戏。

除此之外，游戏中还有一些特殊的地下城，主要包括紧急地下城、曜日限定和各种纪念活动时临时开启的地下城，不过对于一般玩家尤其是不想充值的玩家来讲，想要获取这些活动的奖励就比较困难了，其中难度最大的当属紧急地下城。游戏第一个紧急地下城是2012年4月8日开启的地狱级地下城“赫拉降临”，只要通关就可以获得当时极具人气的罗马神赫拉，但这也是一场残酷的战斗，消耗了玩家大量的魔法石。在几个月后又加入了新地下城“勇者降临”。之后，运营团队又加入了超地狱级的地下城“宙斯降临”、“女神降临”。在2013年2月18日开启“大盗五右卫门”之后，新增的紧急地下城都有地狱级和超地狱级两个难度可选，以便让更多玩家能够参与，但是想要在战斗中不消耗魔法石就取得这些最终奖励的人气宠物卡，对多数玩家来讲也都只是奢望。

这种不同难度设计的活动满足了不同类型玩家的需求，也使游戏的核心向玩家数量变得越来越多，而这些人多数都成了忠实用户。在游戏设计之初，原本面向的主要用户群体是上班族和女中学生、家庭主妇，但是由于游戏的趣味性和难度设计带来的挑战，也吸引了大量核心向玩家，这对于开发团队来讲是意外的收获。

在游戏运营的过程中，开发团队也根据玩家的意见不断对游戏进行修改和补充，比如初期在地下城数量偏少的情况下就一次性追加了几个分别为照顾新手和老玩家的新地下城。运营团队还多次在Twitter上举办由玩家评选想要的三星以下宠物的投票活动，第一次胜出的是暗之魔剑士，第二次胜出的是光之魔剑士，开发团队特地为这两个宠物分别开发了专属的问卷地下城来满足玩家的需求。

玩家在游戏过程中遇到的问题和所提的意见也让游戏变得更加完善。在游戏初期，因为玩家的操作失误经常发生宠物被误卖或误吃的情况，于是开发团队在1.7版本中为宠物宝箱增加“我的最爱”功能，以避免

这种情况的频繁发生。在2.2版的更新中，玩家在进入地下城之前需要确认，同时在游戏中长按画面上方会显示玩家现在的经验值以及距离升级所需的经验值，在2.4版本中增加了宠物的检索功能等等，这些调整都为玩家在游戏中更方便地进行游戏提供了帮助。

市场推广的作用

在《Puzzle & Dragons》iPhone版上线的同时，iPad版的开发也已经在进行了。2012年4月17日，在1.4版本的更新中增加对应大屏幕的iPad版本，让游戏的终端平台得到了进一步的拓展。之后团队开始进行Android版本的移植工作，最初计划在7月完成，不过因为一些原因直到9月18日才得以在Google Play上线。

在此之后，《Puzzle & Dragons》也开始向国际进军。2012年8月，GungHo成立了北美分公司，由XSEED创始人、曾任Square Enix北美公司总裁的岩崎俊（Jun Iwasaki）担任负责人。2012年11月9日，《Puzzle & Dragons》登陆北美iOS市场。除了北美地区之外，在GungHo网络游戏业务中很有分量的韩国地区也于2013年1月21日迎来了《Puzzle & Dragons》，并在几天之后上升至免费应用排行榜的第一名。

2013年4月11日，GungHo宣布将把游戏移植到3DS平台。在扩展平台和向其他国家进行推广的同时，GungHo也在国内积极开展市场合作来推广。与Namco Bandai、Square Enix以及群马县的合作都是成功的案例，在此之后GungHo也有一些其他的游戏或机构与GungHo联系展开合作，通过利用双方的品牌人气实现双赢。

还有一种合作是与手机游戏杂志合作的，这和日本兴旺的图书杂志销售市场密切相关。《Fami通》是日本最有影响的游戏杂志，2012年7

月，GungHo与其旗下的手机游戏杂志《Fami通App》展开合作，随杂志赠送参考《Fami通》吉祥物设计的宠物黄金米奇王，大受玩家欢迎。同时，GungHo还在该杂志上发起了面向玩家的宠物设计大赛，收到了300多幅参赛作品，最终选出了2幅作品设计成游戏的虚拟宠物。

通过与这些游戏杂志的合作，一方面通过杂志的宣传让原本的受众了解和接触了《Puzzle & Dragons》，另一方面也通过赠送的虚拟宠物帮助游戏提高了销量。双方能够各取所需，因此这类合作得以不断展开，包括电击《Game App》、《App Fan》、《App Style》等日本大大小小的手机游戏杂志都先后与GungHo展开合作，一些随刊赠送人气虚拟宠物的杂志甚至在发售当天就断货，可见游戏在日本玩家中的巨大影响。《Fami通App》编辑部还联合官方推出了《Puzzle & Dragons宠物图鉴》以及网上连载内容的合订本《大冢角满之热血P&D部》，随书赠送人气虚拟宠物，也相继引发了玩家的抢购潮。

除了游戏杂志之外，GungHo十分注重社交媒体的营销，游戏先后开通了官方Twitter 和Facebook，保持长期更新的同时也积极与玩家互动，或帮玩家解决问题，在粉丝数到达一定数量时还会举办游戏内的活动，开放特别地下城。社交媒体也成为游戏开发团队获取玩家意见的重要来源，一些玩家提出的改进或者宠物设计甚至会直接在新版本中有所体现，这也让玩家更加乐于互动。

如果说游戏从上线到200万下载更多的是依靠游戏本身的素质和运营的功劳的话，那么从200万到如今超过2000万的下载无疑是宣传推广带来的，这其中电视广告居功至伟。在游戏取得初步成功后，GungHo开始在受众更广的电视媒体打广告，2012年10月15日，第一个电视广告正式在各电视台播出。

在日本这个国家，电视对于国民的生活有很大的影响，NHK、富士等电视台黄金时间段的收视人群非常庞大。有统计称，日本是世界人均看电视时间最长的国家。而电视观众群体最主要的组成部分正是《Puzzle & Dragons》在开发时主要面向的对象——家庭主妇。在GungHo之前，社交游戏平台GREE和DeNA就经常不惜重金在电视广告上宣传自己的游戏产品，以吸引和回流用户。

第一次电视广告播出后，游戏的下载人数急速增长，只花了19天就增加了100万的下载，达成300万下载。看到电视广告带来的巨大效果后，GungHo在2012年12月22日推出了新的电视广告，继续带动游戏下载的增长。2013年3月26日，在游戏取得了1100万下载的第二天，第三部电视广告CM也正式在各电视台播出。此后，电视广告成了GungHo惯用的推广武器，比如在日本广告服务公司Zeta-bridge近期公布的2013年9月日本几大民营电视台的广告播放次数统计中，GungHo以1177次位列第16名，在游戏厂商方面仅落后于多年的广告大户GREE。而在单品播放次数排名中，《Puzzle & Dragons》播放数为614次，位列第13名。2013年6月，Supercell的《Clash of Clans》（部落冲突）在日本区上线时，GungHo还在《Puzzle & Dragons》中和其进行了交叉推广，在双方的游戏中互相宣传对方的游戏。通过这次合作，《Clash of Clans》在《Puzzle & Dragons》影响较大的日本市场迅速站稳脚跟，长期占据了收入榜的前10名，这在欧美游戏中极其少见。而《Puzzle & Dragons》也利用《Clash of Clans》在欧美地区的巨大影响宣传了自己的游戏。2013年11月8日，这款日系风格鲜明的游戏在北美市场的下载量也突破了200万，取得了不俗的成绩。

北风与太阳：经验的分享

《Puzzle & Dragons》不仅获得了市场的认可，也在日本国内的多

个产业评选中获奖。在成功之后，GungHo的团队也没有急剧扩张，而是保持了一个理性的增长。目前《Puzzle & Dragons》的团队成员在40人左右，其中20余人专门负责游戏后续更新内容的开发。

在GungHo公司办公室的墙壁上，贴着公司游戏开发的座右铭："直感的、革新的、魅力的、继续的、演出的"。在2013年3月末举行的GDC游戏开发者大会上，森下一喜也做了一番演讲，对于游戏的成功，他只有一个词，那就是"Lucky（幸运）"，但同时也与世界各国的开发者一同分享了他们的游戏开发与运营理念。在GDC以及在去年参加一次电视节目的过程中，森下一喜反复提到的一点是：在游戏开发的时候不必顾忌KPI指标这些束缚，而应去全力制作一款有趣的游戏。"如果在开发游戏的时候只想着赚钱的话，那么只能制作出和以前相同水准的游戏，而不可能有什么超越。"

在其他场合里，森下一喜和山本大介也经常与同行们分享自己的开发或运营心得。虽然很多公开场合上的发言都是很浅显的道理，但是有时候反而能给人一些启发。

在2012年8月举办的日本游戏开发者大奖CEDEC 2012上，获得游戏设计大奖的山本大介分享了其社交卡牌游戏设计"不可能会输的10个开发方针"，算是对GungHo公司开发理念的一个扩展。山本大介的这个主题源自一本他喜欢的书《我和狗狗的10个约定》。

1.游戏开发源自"这个计划很有趣"，能够在进行开发和后续开发时乐在其中。乐趣是游戏开发最大的原动力。

2.要让游戏中有趣的地方直观可见。

3.在开发之前想好游戏的主要卖点，在有3～4个特色卖点后再围绕

这些进行设计与调整，不过数量要适中，太多的话也会影响游戏的开发。

4.勇于抛弃一些让人不想玩的元素，比如玩家名称重复无法登录的限制，注册时要求玩家提供电子邮箱地址等重要个人情报，需要打开网页导致游戏无法快速启动等。

5.《Puzzle & Dragons》一开始是计划以定价170日元上线的，最后太过火爆于是免费推出。不过即便如此，山本大介也相信游戏的质量是值当初那个定价的。

6. 不要拒绝社交元素。在日本很多开发者认为社交游戏都比较弱智，但是山本在玩过一些社交游戏后也发现了一些有趣的游戏体验，并加进了作品中。

7. 将游戏中的重要元素（如地下城的生成等）交由服务器进行管理，这样方便随时进行调整，也可以降低玩家作弊的可能性。

8. 避免在游戏内加入太多新手教学，以减轻数据流量和游戏容量。为了解决这个问题可以在游戏内加入攻略网站和Twitter等链接，为玩家提供可信的信息，此举甚至可以提升游戏的留存率。

9. 大量吸收好友和已婚员工妻子的意见，这也是成功的一个关键——了解休闲玩家的想法和需求。

10.《龙收藏》的成功带动了卡牌游戏的兴起，不过目前这个市场作品太过泛滥，因此希望能有危机感，在游戏开发时也不要抄袭。

而关于游戏运营，在参加TGS 2012主办方组织的一个主题讨论会时，山本大介以伊索寓言中的《北风与太阳》这一故事为题，分享了

GungHo的运营之道。

《北风与太阳》的故事是这样的：有一天，一个行者在赶路，北风和太阳看见了，便打赌看谁能够使行者脱去裹在身上的厚重棉衣。北风用力吹着行者，想让大风吹开行者的棉衣，可行者反而将身上的棉衣裹得更紧了。后来，太阳用温暖的阳光和煦地照在行者的身上，行者越走越热，也就不知不觉地脱去了身上的棉衣。

游戏运营的道理与之相同。山本大介认为网络和社交游戏基本就是采用逼着用户充值的“犹如寒冷的北风一般”的运营方式，设置一个不充值就无法逾越的门槛，不少人觉得只要留下两到三成的充值用户就可以了。由于把目标设定成“让玩家去充值”，其结果必然会导致部分玩家流失，然后提高剩余玩家的消费额。

而对于GungHo来讲，他们期待的是“阳光普照”的运营方式：其重心是怎样让玩家持续地玩游戏，并且在游戏设计和运营上都要用心考虑如何让人在不花钱的状态下也能玩下去。无论是付费玩家还是非付费玩家都能玩下去，而不是开发一款不花钱就玩不下去的游戏，并且通过收费来限制游戏，这才是最好的平衡所在。当然，他们也希望把那些坚持玩下去的用户最终转变为付费用户。

所以，《Puzzle & Dragon》这款游戏对用户行为统计里最值得注意的就是每月用户的充值额。为了把玩家用户每月的充值数额控制在“买一款主机游戏”（日本的主机游戏售价在4000～5000日元）的度内，当充值额有增高趋势的时候，通过举办一些高回报的线上活动来抑制用户的现金支出。虽然这种方式未免带有强烈的个人色彩，但山本大介认为应当重视控制用户支出的平衡，他相信通过这种方式可以做到80%以上的用户留存。

如今，《Puzzle & Dragon》在日本已经成为了一种现象。2013年10月18日，在日本这样一个1.2亿人口的国家里，《Puzzle & Dragon》实现了2000万的下载，覆盖了数量巨大的国民，成为新时代的游戏奇迹。延伸阅读

Web和App到底谁会成为主流？

曾航/文

日本市场是同时观察Web和App之争的很好试验田。日本的移动互联网过去一直是基于手机网页的，在智能手机开始普及后，许多应用转到了App上，但是又有许多应用依旧通过HTML5网页的形式提供。且日本移动网络环境好，资费合理，4G开始普及，这种条件下Web和App的战争比较具有借鉴意义。

我们在多次赴日本考察后发现，日本的手机游戏这样的重度手机应用正快速由网页向App的形式转变。早期日本的GREE、DeNA等手机游戏平台都是基于网页的，相当于手机上的网页游戏平台。但是到了智能手机时代，这些公司纷纷往App游戏的方向上去转。

DeNA中国区CEO王勇就指出，未来还是更加看好App游戏，因为用户体验确实好，因此DeNA在拼命地往App游戏上去转。

但是在一些轻度的应用领域，例如电子商务上，我们看到在日本通过手机网页的方式来提供服务仍然有许多好处。首先在日本4G已经普及的背景下，用手机打开网页的响应速度变得非常快，其速度要超过App。

手机网页相对于App的好处还有：更新快，不需要像App那样每次的版本更新都需要经过应用商店提交审核，且网页的推广相对容易很多，例如通过移动广告链接，或者二维码扫描就可以进入，而App还需要下载，相当麻烦。

我们对比中国的情况后得出结论，在一些高频次使用的领域，例如吃饭这样经常进行的事情上，用App的方式效率更好，例如吃饭领域可以养活一个大众点评的App，而在一些低频次使用的领域，例如拍婚纱照、美容、整形等细分领域，使用App来提供移动互联网服务会变得没有效率，这部分市场可能通过网页来做更有优势。

在游戏领域，HTML5游戏将什么时候崛起已经成为一个全世界讨论很久的话题，但是在经过调研后我们认为，HTML5游戏的兴起除了需要苹果、谷歌等移动互联网平台大佬提供更多的开放支持外，还需要微信、Facebook这样的大流量App的支持。

第七章 移动广告：大数据为王

引子

尽管日本的移动广告已经发展多年，但是总的市场规模依旧很小。在手机屏幕较小的情况下，只有通过大数据提高广告的精准度，才可以提升广告的价值，从而扩大市场规模。

D2C公司简介

公司名称	D2C
创立时间	2006年
主营业务	广告
员工数	326
总部所在地	东京
注册资金	34亿8,000万日元
营业额（2012年）	NA
用户数（2012年）	NA
上市时间	-
上市地	-
主页地址	http://www.d2c.co.jp/
主要出资方	NTT DOCOMO,Inc. Dentsu Inc. Dentsu Digital Holdings Inc. NTT Advertising Inc.

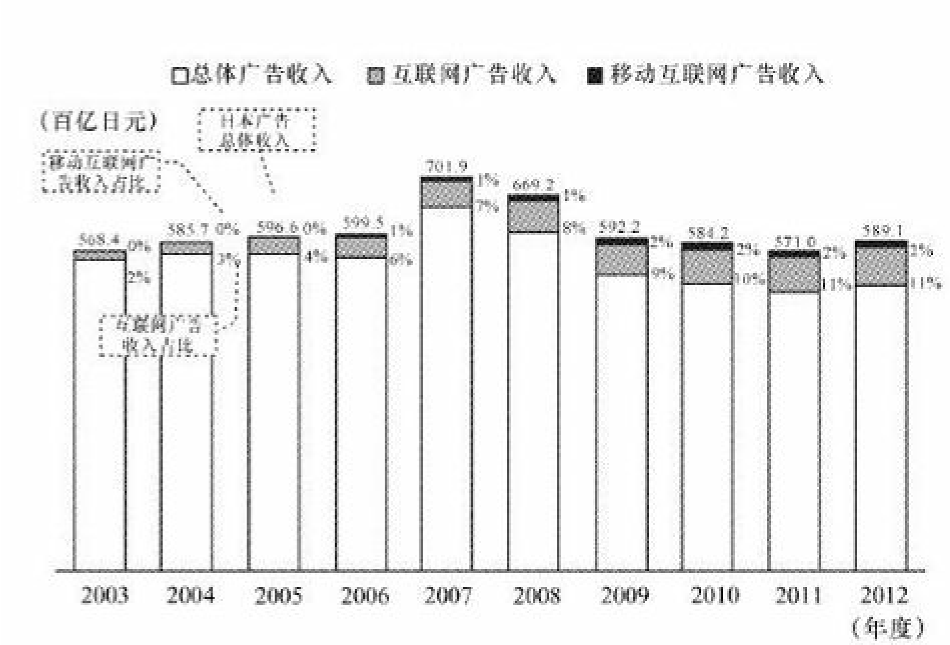
中午11点55分，当东京各大写字楼里面的白领们刚好要起身去吃午饭的时候，许多人的手机会收到一条推送的饮料广告。

更多的人拿起手机，那里面有日本麦当劳精准推送给他们的优惠券，例如他爱吃的牛肉汉堡的打折信息，人们用带有NFC功能的手机到麦当劳的店里面完成支付，而在这背后，有一套综合的数据分析系统在计算着每一位消费者的喜好，以便给他们推送更加精准的优惠券。

日本多年来移动互联的蓬勃发展，也直接带动了日本移动广告的发展。2012年以前，日本曾长期占据全球移动广告市场规模排名第一的位

置。2012年日本移动广告的支出约为 13 亿美元。65（65 根据2013年2月21日日本D2C社长宝珠山卓志网络日志公布的2012年广告费数据推算。）

截止到2012年，日本移动广告占日本所有广告份额的 2.2%，和日本的广播广告处于同一档次。预计 2015—2018 年能占到 5%，接近杂志广告的水平。66（66 来源同上。）



日本总体广告收入、互联网广告收入及移动互联网广告收入占比推移



日本移动广告收入及增长率

日本移动广告发展得好很大一部分原因是，日本有一半的手机用户都是流量不封顶套餐用户。他们不会介意移动广告耗费了他们的流量。

日本移动广告市场行业集中度很高，目前最大的移动广告公司D2C拿下了大部分日本最受欢迎的移动互联网应用的广告。

据预测，到2016年，全球主要国家移动广告规模占整体互联网广告比，日本移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录第七章移动广告：大数据为王移动广告规模占比最高，为 18.1%，韩国则以 18% 的占比排名第二。其余大部分国家的移动广告规模占在线广告规模比例都不超过5%。

作为一个成熟市场，日本的移动广告也没有形成一个很大的市场规模。这说明手机屏幕小、广告层次低等问题限制了日本移动广告市场的发展。

解决这一问题的唯一方法就是精准。大数据挖掘和移动社交广告正成为日本移动广告的新趋势。而这一市场，可能是运营商或者社交网络公司的天下。

为什么日本移动广告没有形成大规模爆发？

“当时最疯狂的时候，小拇指宽的一个广告位置，一天卖1100万日元。”在电通总部大楼里面，电通的移动广告负责人回忆起当年日本移动广告的疯狂盛况，依旧历历在目。

日本移动广告的兴衰，和手机游戏、手机音乐、手机阅读等其他移动互联服务息息相关，这些移动互联网服务内容（CP）广告，占到日本移动广告的60%以上份额。

“当时就是你卖了多少游戏、彩铃，内容卖了多少，决定了广告的收入。”电通的移动广告负责人指出，在功能手机时代，依托于运营商的CP、SP非常赚钱，因此他们愿意拿出相当一部分收入来投入做广告。

在运营商主导移动互联网的时代，哪些服务在运营商的主页上排名越靠前，点击率就越高。而且在日本运营商和CP按照1∶9分成（运营商拿1，CP拿9），所以大部分CP很愿意花钱买广告排到前面。

日本运营商很早就发现了这一金矿，日本最大运营商NTT DOCOMO和日本最大广告公司电通成立了移动广告的合资公司——D2C，凭借着优质的资源，D2C很快就成为日本最大的移动广告公司。

“当时CP赚的钱，完全可以弥补广告费用。一个用户连续用4个月的话，就能补上这个投入。”

后来进入智能手机时代，运营商对移动互联网入口的垄断局面被打破，且苹果和CP是三七分成（苹果拿3，CP拿7），CP所能分到的收入

比例减少，运营商对移动广告的掌控开始减弱。

进入智能手机时代，游戏、阅读、音乐等移动互联网内容服务的竞争远远比之前激烈，CP不再像之前功能手机时代那样赚钱，因此CP可以拿来投广告的钱也开始变少。

“日本的移动广告市场还有一个转变，就是现在的CP要发展新用户，不仅要到手机上投放广告，还要去电视上投广告。”电通指出。

2012年，在日本电视上投放广告费用最多的公司，不是丰田等汽车公司，而是GREE这样的手机游戏公司，这在全世界各地也是一种很罕见的情况。GREE、DeNA这些手机游戏公司，按道理来说应该是去投放手机广告的，现在却都去投放电视广告了。

之所以出现这种情况，是因为电视广告的效果确实很好。日本电视广告的价格并没有中国那么昂贵，GREE、DeNA等公司往往会包下大批相对偏冷门的电视节目的广告，大批量地投放，且效果非常好。

尽管电视广告的单价相比起互联网广告依旧昂贵，但是业界普遍认为电视广告的效果是最好的，广告业有一套成熟的广告效果计算公式。因此就算是日本的互联网大公司，在互联网广告上的投放比重也不会超过30%，主流的投放渠道还是电视。

因此目前在整个日本广告市场，电视广告依然是整个广告行业的霸主，相比之下，移动广告所占比例还很小，更多的只是广告主的一个补充。

相比起CP的移动广告，汽车、金融、快速消费品等行业在日本投放的移动广告多年来一直规模不大。

日本的移动品牌广告以快消行业居多，典型的品牌广告主有麦当劳、可口可乐、三得利、麒麟等。其中麦当劳被认为是在移动广告投放方面最大胆，也是最成功的广告主。

那么，为什么移动广告在日本这样的成熟市场也被低估呢？

这是因为虽然人们使用手机的频率很高，一天24小时不离身，但是许多移动广告是主动推送给用户的方式，推送得越频繁，品牌形象就会越受到打击。所以在广告形式上，电视依旧是最好的选择。

还有一个根本问题，电视是被动收看的模式，电视放什么，用户就看什么，而在手机上，用户是有目的地去看一个东西，人的使用环境完全不同，因此电视广告天然就容易吸引用户的注意力，而在手机上，用户收看广告的效果会差很多。

虽然日本业界也在努力提升移动广告的单价，但是在向客户说服的时候，需要有一个好的效果评测报告，到目前为止，日本移动广告的效果总是无法超过其他广告形式，所以也就无法提升广告单价。

和PC广告相比，日本移动广告的价格也偏低，一些统计数据表明，日本移动广告的单价是 PC 互联网广告的1/10。

日本的积分墙广告

在日本进入智能手机时代后，积分墙移动广告开始流行起来，包括ADWAYS，INMOBILE，TAPJOY，METAPS、D2C等公司开始经营移动积分墙业务，并推动了日本移动广告市场的蓬勃发展。

所谓积分墙广告，就是在一个应用内展示各种积分任务（下载安装该应用内部推荐的应用、注册、填表等），以供用户完成任务获得积分的页面。用户在嵌入积分墙的应用内完成任务，该应用的开发者就能得到相应的收入。

打个比方，你在玩A游戏的时候，里面的游戏金币用完了，你又不想花钱去买金币，这时候A游戏给你提供一个获取免费金币的方法，就是去下载它里面推荐的B游戏、C应用，就可以免费获得200个金币。

积分墙的出现，很适合带动移动应用的下载量，因此受到许多开发者的欢迎。但显而易见的是，积分墙广告所带来的用户质量通常是不高的——一个用户为了拿那点不多的免费金币，都愿意去下载一个他可能不喜欢的应用了，这样的用户肯花钱吗？

实际上，大部分的日本应用开发者也很清楚这种情况，但是为什么他们还是愿意投放积分墙广告呢？

一个很重要的原因是，积分墙能够快速带动一个应用的下载量，这样很有利于其在苹果的App Store或者谷歌的Google Play平台上冲榜单。因为谁能够登上App Store排行榜前列的位置，将大大有利于该应用在消费者中获得关注，以获得更多优质用户。

而在中国，情况则有很大不同。中国的App Store存在非常严重的刷榜情况。而刷榜的成本通常要比积分墙广告低得多，因此积分墙广告在中国有时会显得有些尴尬，尤其是对于那些重度的付费游戏。

当然，凡事不能一概而论，积分墙这种比较新的广告形式在中国依然受到许多应用开发者青睐，不同类型的应用投放积分墙广告的效果会差别很大。

据一家大型日本移动互联网公司的人士介绍，日本的手机游戏广告，CPA（每次下载并安装成本）广告墙最主流，主要就是冲榜吃自然流量，一般排名前5每天有1万自然量。单个安装的价格平均100日元（2013年年中行情）。

除了积分墙的CPA广告，CPI（每次露出付费）和CPC（每次点击付费）是游戏行业最流行的广告形式。其中CPI平均单价一般是350～500日元（2013年年中行情），CPC的话最贵，如果按转换率算到下载的话，在500～800日元以上（2013年年中行情），一个下载日本做CPC和CPI的人不多，虽然CPC的量非常大，但是太贵了。

在日本，冲上应用商店排行榜并不难，一般买两家积分墙的量，冲到前10没问题，就看产品用户是否喜欢。很多产品不好的应用，虽然花钱冲上榜，但是用户给的评论都是很低的星级，依然无法获得用户的欢迎。

日本移动广告的发展趋势：移动营销

进入智能手机时代，日本的移动广告发生了很大的变化。此前在功能手机时代，由于手机屏幕很小，且有许多借钱、色情的低俗移动广告存在，整个移动广告的形象不是很好。

到了智能手机时代，手机增加了精准推送、GPS定位等功能，移动广告开始迎来新一轮的发展机遇。

日本的一些调查显示，不管是智能手机还是功能手机，广告最大的需求在于搜索。而到了智能手机时代，手机社交网络的飞速发展开始带来新的市场。

还有一个就是移动终端的优势在于，移动广告更加适合O2O，例如用户在手机上看到信息，觉得某部电影很好，可以直接在手机上预约，直接在手机上付费，然后直接去电影院看电影，一连串全部通过手机完成。

“现在日本广告界有一个趋势，我们不是单纯向广告主卖广告了，而是向客户提供综合营销解决方案。”电通指出，移动广告开始变成与客户沟通、客户关系管理（CRM）、提升忠诚度、提升再次购买频率的工具。

在这一点上，做得比较成功的当属日本麦当劳和优衣库。日本麦当劳通过向用户精准地推送优惠券，并完整收集用户的整个交易信息，从而形成一个完整的O2O闭环，可以更加精准地给用户推送适合该用户的优惠券。

而优衣库则在电通的帮助下推出了自己的智能手机App，到2013年年初的时候，其App在日本已经有数百万的用户。优衣库给下载其App的顾客提供特殊的优惠，例如下载App后可以在店铺享受打折。此外，优衣库的App会经常给用户推送打折优惠券，每次购物可以省掉几百日元。

可以看到，麦当劳和优衣库的手机App都不再是单纯的广告产品，而变成较为系统的用户关系管理工具，其主要目的是提升用户的忠诚度，提升用户的到店消费频次。

MSL（明思力）67（67　MSL集团，总部位于法国巴黎，在全球22个国家设有分支机构，是一家跨国广告公司，开展广告代理与策划、营销策划及宣传策划业务。）日本则指出，现在的日本广告客户更加喜欢做Campaign（活动），而不是一个简单的广告。

“广告和活动的区别是，广告是广告主希望发送一些信息，活动是增加互动。”MSL指出。这些活动许多是和社交网络相结合的。

在日本，这些移动社交广告活动主要有两种类型：一种是给客户实惠的信息，比如优惠信息、优惠券等；还有一种类型就是促进客户之间的联系。例如两个社交好友之间，一个人可以送另外一个人礼物，两人的关系得到促进。

在2012年年末的时候，日本著名清洁公司Dustin在社交网络上开展了系列大型活动，免费帮人们做清洁的咨询服务，比如电视怎么擦才会亮。后来调查下来发现，对其销售有着很大的促进。

在移动活动方面，日本还有一个非常成功的案例是雀巢的Kitcat饼干在日本的销售。

活动开始后，用户可以在Facebook等地方申请免费的虚拟样品，然后把样品送给朋友。用户可以凭借得到的这个免费兑换券去便利店兑换实体的饼干。

这种活动大大提升了用户对品牌的认知度，用户到实体店去找饼干的位置，也有利于将其转化为今后持续的购买。

近几年，平板电脑在日本的普及率飞速提升。因此基于平板电脑的移动广告发展很快。由于平板的屏幕比较大，其广告单价是手机广告的2～3倍，更加接近PC。

LBS广告68（68 LBS（Location Based Service），指通过电信移动运营商的无线电通信网络（如GSM网、CDMA网）或外部定位方式（如GPS）获取移动终端用户的位置信息，在GIS（Geographic Information System,地理信息系统）平台的支持下，为用户提供相应服务的一种增值业务。LBS广告就是指企业借助互联网或无线网络获取用户的位置信息，并提供相应的广告信息。）在日本已经出现了很久了。例如日本用户去赏樱花的时候，会得到景区周围餐饮信息的广告推荐。总体来说，广告主对此接受度还不高，但仍然有发展机会。

移动社交广告和大数据或成未来方向

作为一个成熟市场，日本的移动广告市场也并没有形成一个非常大的市场规模，这表明由于手机存在屏幕小等特性，限制了移动广告的爆发。因此手机广告必须在精准性上有更高的要求突破，即在有限的展示次数内获得更好的效果，换句话说，移动广告必须要找到革命性的商业模式，否则发展空间很有限。

有消息称，一些日本的移动广告公司曾经考虑使用日本运营商手上掌握的用户数据，进行基于大数据的精准投放。运营商几乎知道用户的所有数据，例如用户的位置信息、每月电信套餐水平（推算出收入）等。

日本运营商拿到的用户数据是全世界最丰富的，因为日本运营商大部分采用后付费，因此很注重用户的信息留存。日本运营商还掌握着包括用户的性别、年龄、教育情况、职业、住址等各种信息。

不过，由于日本非常注重个人的隐私保护，运营商在使用这些用户数据的时候非常谨慎，目前这一进程推进比较缓慢。

在精准的移动广告方面，社交网络有望率先取得突破。

在移动广告方面，来自美国的Facebook和Twitter的收入都已经相当可观。这些都表明社交网络将成为下一个大型移动广告平台。

Facebook在5月2日发布了截至其2013年第一季度的财报。财报显示，其移动广告营收占比大幅上涨至30%，去年的同期这个比例仅为14%。

Facebook称，来自移动平台的广告业务营收占到了总收入的25.7%，由2012年第四财季的3.06亿美元增长至3.75亿美元，而2012年第三财季该业务营收仅1.53亿美元。

Facebook的移动广告主要是手机App的下载推荐广告，成功原因主要是Facebook的数据质量提供了更为精准、相关性更高的营销，最终带来更有效的下载量和参与。另一点原因是Facebook前几个月推出的创意单元可让用户不离开Facebook便能安装应用。

Facebook的成功部分来自于亚洲市场移动应用安装广告出色的表现。3800名开发者使用这些广告推动了近2500万次的下载。在排名前100的开发者当中，有40%使用Facebook的该类广告。

Facebook在2013年7月就推出了自己的应用中心（App Center），这意味着Facebook拥有一个类似于苹果App Store的应用商店，用户在这里如果找到合适的应用，会直接跳转到相应的商店去下载。开发者并不吝啬为此支付一笔广告费。

其次是基于大数据的移动广告平台。

在这个移动广告平台中， Facebook需要和移动广告代理合作，帮助Facebook广告主竞购移动广告平台如AdMob和iAd所拥有的广告位置中需要填补的广告内容。

在许多第三方手机App中，都会提供用Facebook账号登录的选择——这对于许多App来说意义重大，因为原来这些手机App根本不知道它的用户是谁，是白领还是学生，是男性还是女性，而用户通过Facebook账号登录这些App之后，这些App可以更加精准地定位出这些消费者的信息，以便更加精准地为他们投放广告。

Facebook利用自己掌握的海量精确用户信息，通过其他移动产品的流量为自己创收。由于掌握海量用户信息，Facebook的广告精准性远比其他的广告平台高。

在中国，发生了类似的情况。拥有7亿用户的腾讯上线了自己的社交广告系统“广点通”，并且在上线不久就取得了相当惊人的收入，此后，腾讯推出了自己的移动广告联盟，希望将其社交广告搬到移动互联网上，使得第三方的App也可以接入腾讯的社交广告。和腾讯类似，新浪微博也推出了自己的社交广告。

日本移动广告经典案例

Mini Cooper东京车展广告

日本最大的广告公司电通和日本最大的移动广告公司D2C每年都会评选一次移动广告优秀作品奖，2012年获奖的作品是“MINI COUP? Hunting 大作战”，由电通制作。该广告堪称移动广告中的经典之作，用户参与感极强。



2012年日本移动广告比赛获奖作品：Mini Cooper广告

（具体的广告页面：

http://www.mini.jp/mini_coupe/campaign/index.html）

2011年3月，东京车展上，BMW Japan的CEO一声令下，开始了为期9天的宣传活动。

该广告最大的卖点在于，利用智能手机上的GPS功能捕捉MINI最新款双门轿跑车。

这是一个类似捉迷藏的游戏，所有人都可以参加。

参与者需要先下载一个 App，可以在地图上看到猎物——也就是虚拟 MINI COUPE的位置，如果你和虚拟 MINI COUPE的距离在 50米以内，就可以捕捉到它。

地图上蓝颜色的“YOU”就是你所在的位置，红色的“MINI COUPE”就是这辆虚拟的MINI所处的位置，其他黑色的点是参与这项活动其他玩家的位置。狼多肉少，大家正同时追逐猎物。

如果你有幸捕捉到它，你就拥有了虚拟MINI COUPE，但也同时成为猎物，其他人会想方设法来捕捉你手上的MINI COUPE。雷达就是参与者智能手机中的应用程序，各玩家通过GPS实时连接。

这项活动历时9天，在9天中，这辆虚拟MINI COUP?多次易手，被人们抢来抢去。9天后，这项活动结束时，最终拥有虚拟MINI COUPE的玩家就可以得到一台真正的MINI COUPE!

这是一个真正令人兴奋的游戏，规则非常简单，但是成功吸引了各方的关注。每天比赛的情况都被拍摄成视频，在YouTube上播出。

网站 433249 PV

应用程序下载 20，130次

相关 Twitter 数超过 8000

播放次数 26，086次

移动距离约 5，300千米

总参加人数 13，115人

最后一天同时参加的人数 2，315人

新闻报道超过 210篇

MINI COUPE的这个广告使得该车在日本的新车发布从一开始就成为巨大的话题性事件，万人参与，盛况空前。同时也使得宝马和电通收获了广告界的年度大奖。

设计理念很简单，但却巧妙地通过非单向而是互动的游戏体验获得品牌诉求。借助智能手机App和GPS功能，电通成功地通过虚拟的游戏方式将广告理念植入潜在客户群中，取得了良好的回馈。放眼整个日本的社会化营销案例，拥有如此实时性和真实临场感的广告是不多见的，甚至是独一无二的。

这一设计将“智能手机”，“App”，“游戏”和产品理念捆绑在一起，成为一种新的沟通手段，实现了对目标客户——拥有年轻心态的成年人的精准定位和营销。用户下载、参与、游戏的过程也是广告营销的过程，用户在体验中自然地产生了亲近感，加深了品牌认知度。互相追逐的过程并非是完全敌对的关系，而是“分享”MINI COUPE的价值观和理念：“another day， another adventure”。

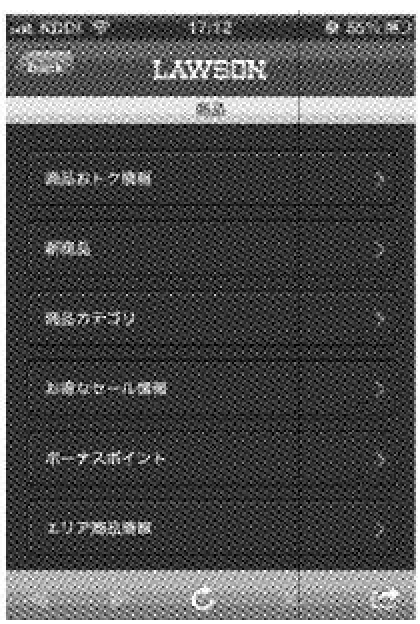
充分使用智能手机的 GPS 功能，带动了参与者的紧张、振奋感，同时将虚拟世界和现实世界完美地组合，这正是该广告成功之处，值得我国业界借鉴。同时也证实了我们的观点——多终端设备、多维度的用户信息的活用将成为数字营销未来的发展趋势。

罗森

罗森（Lawson）是日本著名的连锁便利店品牌，为了提升用户忠诚度，罗森通过手机App和手机网站做了很有特色的移动广告营销。

罗森的官方应用基本与网页版门户应用相同。其主要内容有：利用GPS搜索附近的店铺（显示店铺内ATM机、FAX机等设施情况，也可查看该店铺有无兼职职位），每周二搜索都会更新的新商品信息、促销及优惠券信息、当天可使用的试用券，直接查看官方推特（可点播店铺内背景音乐），并且可以直接连接至罗森的电商〈Ponta & LAWSON〉，在上面进行购物再去实体店铺取货。





日本罗森手机客户端

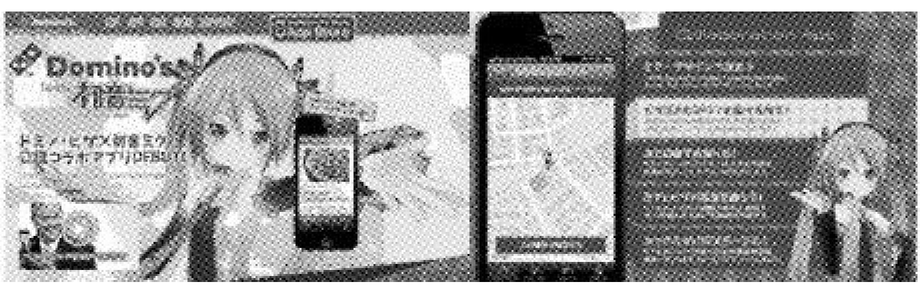
该应用在日本2010年Movable Type69（69 Movable Type为博客软件名称。——编者注）竞赛中取得第二名的成绩。

罗森利用智能手机的携带便利性、日常娱乐工具化等特点，与各种具有人气的动画人物相结合，将虚拟世界与现实店铺联系在一起，挖掘客户消费潜力。譬如，推出一款海贼王主题的应用，启动该应用便会显示最近一家店铺的方位及距离。在指定的店铺购买指定商品，购物小票上会有一串数字，在应用上输入数字便可获得一个人物图标。共有5个人物，需要在多个店铺尝试购物才可以集齐。

这一款应用共有13万人参加，为了集齐5个人物，至少要去5次罗森的实体店，所以计算下来至少有30万次以上的来店次数。

达美乐&初音广告案例

2013年6月，日本年度移动广告优秀作品奖评选结果揭晓了。获奖的是由博报堂出品的Domino's App feat.“初音未来”手机App。



2013年日本移动广告比赛获奖作品：达美乐披萨广告

早在前几年，达美乐披萨就因为推出了可以借助手机GPS定位而准确送外卖的应用而广受好评。今年，在原先的订购披萨功能之上，更加入了AR（Augmented reality，增强现实）功能，让用户和最聚人气的虚拟偶像“初音未来”一起，拍照或是互动。

“初音未来”是日本CRYPTON公司以YAMAHA的VOCALOID 2语音合成引擎为基础开发的虚拟动漫歌手，由于其可爱的外形，以及极具特色的“绿色双马尾”，备受广大动漫爱好者的喜爱。“初音未来”的各类周边产品也卖得非常火爆。

由于日本动漫产业的发达，热衷于动漫、电脑游戏的人群并不在少数。在野村综合研究所2005年发表的研究中，就将他们的购买意欲视为一个巨大的市场方向。70（70　　野村综合研究所：《オタク市场の研究》，东洋经济新报社2005年版。）

达美乐敏锐地捕捉到了这个目标市场——年轻的动漫迷，由于这类人群订外卖的比例较高，所以和人气动漫形象的合作推出的披萨外送服务将精确地匹配他们的需求。

在3月7日到5月12日的应用推广期间，广告的火爆程度超出了企业的预期。全部店铺的销量在前4日就达到预计的5倍，一些店铺甚至超过10倍，出现了特制的“初音版”外送盒断货的情况。

智能手机在这次的营销活动中起到了决定性的作用。

达美乐为本次互动专门设置了“初音未来”版本的App（本次推广只支持iOS系统），全部界面都更新为初音版本。

通过这个App，除了可以使用GPS确认所在地、预订披萨、检查订单、使用优惠券功能之外，增加的特色还在于：

披萨送达同时手机推送由制作团队为达美乐定制的“初音未来”音乐。

用户收到货之后就可以拿起手机对着披萨包装盒扫描，即可以看到

由初音带来的现场表演。通过智能手机的屏幕观看，一个活生生的初音就在桌子上跳来跳去，像是在家中开了一场小型演唱会。

这款应用程序还具备AR增强现实照相功能，用户只要在手机镜头前摆动作，初音就会配合动作来摆姿势。比如说趴在披萨上微笑、与用户合影、不让用户抢走披萨等，还可以通过应用程式即刻分享到社交网站。

每一款披萨都有一首独一无二的歌曲由初音来演唱，由达美乐特聘的画师、调音师来打造，制作精良，堪称佳品。

除此之外，应用程序内还内置了不少由达美乐员工制作的有趣视频和歌曲供用户欣赏。

仿佛可以想象出，用户一边吃着披萨，一边通过手机观看初音未来在披萨盒上跳舞的场景。

据统计，达美乐50%的订单来源于线上。该企业一贯的销售模式就是，通过“品牌App”，结合手机不离身的特征，以强化品牌的形象，更有效地提升智能手机的预订量。

移动终端和动漫游戏产业的特性使得两者可以轻易地匹配结合。在移动广告的领域来说，这类充分利用了智能手机的功能，又兼具游戏性、话题性、技术性的组合营销设计，将广告主的产品特性通过动漫形象精准地传达给目标受众。

可以预计，未来随着智能手机成为更多用户的入口，以及AR增强现实等技术的发展，移动广告的定义也将大幅扩充。日本无疑是移动广告最发达的国家之一，一些现在看来的新创意、新模式很可能成为未来

普及的营销方式。

结束语

日本曾经创造了移动广告最为辉煌的战绩。面临智能机时代，传统的展示广告方式也进入了没落时期。移动广告打败传统媒体也看似遥遥无期。

当前的移动营销更看重互动、精准。线上线下的互动、传统媒体和线上的互动、社交媒体的互动营销，无不体现了数据的重要性。大数据和用户隐私的两难，暂时使得精准互动的移动营销遇到了瓶颈。日本尤其重视用户隐私，运营商虽手握详尽的用户背景和消费数据，也早早对此做好了规划和筹备，却迟迟不敢实际投入使用。

但现在看来，这可能也是当前唯一的出路。移动营销可以凭借其随身、随时、个人、互动的特点，以及当前智能终端强大的功能，做到精准、直效。而这些特点，只有在大数据的基础之下，结合移动电商、移动支付、O2O、社交、即时通信等各种其他领域的工具，才能充分发挥出来。

简单的移动广告位展示，已经难以为继。提升移动营销的价值和规模，要从移动这个特点本身入手。随着各种穿戴式设备，特别是谷歌眼镜的出现，移动营销将迈入一个新的时代。

此外，中国的移动广告环境比日本要复杂得多。我们以积分墙广告为例，这种广告形态在日本发展得很好，但是在中国，由于有严重的刷榜现象存在，积分墙广告的发展遇到困难。

不管是在中国还是日本，行业类的广告，例如游戏类广告都是移动

广告最大的收入来源。在中国，游戏类App投放广告时会首选360、91手机助手等手机应用商店，因为能够带来最直接的下载，而投放移动广告的价格偏贵。但在日本，则很少有360、91这样的付费推广渠道存在，人们更愿意去投放移动广告。

在移动广告的发展规律上，中国、美国、日本并没有本质的区别，那就是手机屏幕小，广告业界需要尽量减少对用户的干扰。由于日本移动广告行业发展的时间久，在这方面有许多经验值得我们学习。

独家专访 **D2C**社长宝珠山卓志专访

（专访时间：2012年10月）

在中国的移动广告刚刚起步的时候，日本的移动广告已经高度发达了。在2012年之前，日本一直是全世界第一大移动广告市场。



D2C社长宝珠山卓志

在功能手机时代，日本的移动广告曾经创下各种天价，一度蓬勃发展，目前，日本的移动广告正在向智能手机转型。

其中，由日本最大运营NTT　DOCOMO和日本最大广告公司成立的合资公司D2C是日本最大的移动广告公司，这家公司多年来积累了丰富的移动广告经验。

我们特地前往日本拜访了日本最大移动广告公司D2C的社长宝珠山卓志。宝珠山卓志指出，目前日本的移动广告正在朝大数据的方向发

展，也就是精准挖掘用户的行为轨迹，然后精准地投放广告。

日本多年来在移动广告领域积累的经验，也为刚刚起步的中国移动广告提供了重要的借鉴意义。

以下是访谈记录：

笔者：当时NTT　NTT　DOCOMO和电通合资成立D2C的背景是什么？

宝珠山卓志：D2C是2000年成立的，当时NTT　DOCOMO占51%的股份，电通占46%的股份，我们是NTT DOCOMO的子公司。

当时NTT DOCOMO刚开始运营i-mode的时候，我们（D2C）作为i-mode上的广告媒体，是一个盈利性单位。

NTT　DOCOMO提供广告位，而电通提供渠道和销售资源，相当于强强联合。

一开始的3到4 年，我们为DOCOMO做广告，同时也给KDDI、沃达丰日本（现在的软银）做代理。

我们还拥有DeNA、Mixi、雅虎等NTT　DOCOMO之外企业的广告位，我们还有Mobile Planning业务。

但是自从NTT　DOCOMO拓展i-mode以外的业务后，我们从NTT DOCOMO那里得到的帮助开始减少，所以就考虑了NTT DOCOMO以外的公司。

除了媒体策划，还有营销活动网站、官方网站代运营等业务。到了

2010年我们的事业模式得到了急速的增长，后来就向智能机转型。

现在D2C做广告经营业务，还做面向消费者的业务（包括应用、游戏的提供），还有海外业务，比如我们在中国有子公司。

广告经营当然是指NTT DOCOMO广告位的买卖，我们还使用NTT DOCOMO的大数据，收集用户信息，打算做一些应用的开发。我们的海外业务不是依靠母公司的支持，而是独立运作的。

笔者：D2C做移动广告很多年了，你认为移动广告和PC广告相比到底有什么优势呢？

宝珠山卓志：目前，广告包括在新闻、杂志、TV等媒体上的很多类型，但用户在看新闻、杂志、电脑时都会看手机，可以说移动终端是不离身的，这是顾客接触频度和习惯的不同，手机是人们每天接触最多的一个载体。

还有一个是用户接触媒体的方式不同，电脑是用户自己、主动要去接触的，而移动终端是跟着用户走的。还有就是电脑会在办公时间用得比较多，但移动终端是所有的时间都跟着用户走的。

笔者：移动广告在智能机时代是否有很大变化呢？之前功能手机时代的移动广告的经验是否对智能手机的广告有参考价值呢？还是说智能手机和功能手机是完全不同的市场？

宝珠山卓志：广告主是最重要的，产业链上还有广告公司以及媒体。在PC时代，在网络上发布的信息是免费的，是NTT DOCOMO逐渐开始收费，并且把收费放在内容里，因此CP提供内容进行收费，市场就一下子燃烧起来了。

后来丰田以及一些卖饮料的厂商就投入资源去做广告，在非智能机时代NTT DOCOMO成功了，但这个模式没有完全转向智能机。

之前NTT　DOCOMO的i-mode有5000万用户，给CP　的分成合计是3000亿日元，而CP中的广告收入是7500亿日元。

现在智能机中最成功的是iPhone，而NTT　　DOCOMO基于安卓系统，和之前根本无法达到同样的规模。

Android的CP现在是不赚钱的，所以广告也不赚钱。全世界范围内，iPhone的CP是做得最好的，但是对于iPhone来说也是刚开始盈利，并且美国的盈利最高。但是日本的单个App的盈利能力是全世界最高的。

在功能机时代日本是很成功的，但进入智能机时代后iPhone是最成功的，可口可乐等大公司和iPhone进行交涉，iPhone在广告方面也是最成功的。

笔者：您认为中国的移动广告现在的情况相当于日本的什么阶段呢？

宝珠山卓志：大概是2000年前吧？（笑）但是要看情况的，如果只考虑智能机广告的话，美国是最先进的，而其他国家都是差不多的水平。中国是分地区的，比如内陆地区就无法避免垃圾短信，沿海地区就跟日本一样的水平。

全世界只有日本移动广告做得最好，做得比较成功。

之前在功能手机时代，日本以外的地区都是用短信做广告的（垃圾短信），但现在市场的发展也和日本一样了，有发展移动广告的条件

了。成功最重要的一点是，之前i-mode是日本运营商垂直统合的管理方式，KDDI也模仿了NTT DOCOMO，包括很多其他国家想模仿都没有成功。进入智能机时代，没有垂直统合的模式了，苹果是唯一成功的。

在非智能机时代，日本有自己的特色，无法和其他国家进行横向比较，但和其他国家相比，可以说发展程度相似，只是日本精度比较高。

我不太了解中国的情况，但在发展中国家，在电脑普及率不高的情况下，大家都会选择用智能机，所以智能机的广告会很多。

笔者：有没有这样的案例呢？

宝珠山卓志：在非智能机时代，Pizza店在手机上做广告，可以订购Pizza。例如当用户赏樱花时，可以使用手机的GPS定位，Pizza店可以准确送货。进入智能机时代，就变得更精确，并且促销的效率也提高了，而其他的国家一般是“做做看吧”？并非立刻能实践。

笔者：NTT　DOCOMO是用大数据运作的，那么具体哪种数据是需要的呢？

宝珠山卓志：广告中使用的数据有很多种，会分为很多层次。NTT DOCOMO可以看到用户在商店中买了什么商品，是现在做的。而今后，用户用网页浏览的历史，看了什么东西，还有利用NTT　DOCOMO的GPS定位，继而推送广告，是发展的方向。

因为D2C本来就是NTT　DOCOMO的子公司，所以在使用这些用户数据的时候会很谨慎。如果是其他独立公司的话可能会看用户的通话记录。当然，即使是看似和业务没关的数据我们也会全部收集起来去向客户推荐的。

笔者：现在有没有成功运用大数据开发的移动广告产品和案例呢？

宝珠山卓志：比如在网页中，如果用户搜某个艺人的话，我们就将这一检索历史放入Excel，再加上用户的特征判断（例如喜欢游戏），我们会在Excel上分析（下载过某音乐+用户的特征），并在用户搜索时给用户一些推荐（例如某艺人代言的游戏），还可以掌握用户对内容的购买情况。

笔者：LBS移动广告的概念在中国很火，日本多年来的LBS移动广告有什么创新吗？

宝珠山卓志：LBS广告在日本很早之前就有了，在非智能机时代虽然有一定的概念，但没有形成市场，而在智能机时代有营销的应用出现。比如人们去赏樱花的时候，就可以自动在手机上推荐附近的商家。但目前还没有形成市场。

笔者：为什么没有形成市场呢？

宝珠山卓志：电脑网站的数量是很多的，但是手机（非智能机）市场的网站数量较少。例如：电脑上有某商店的主页，但移动网络上没有做链接，电脑上的网站多是广告主的想法。但消费者目前还没有形成使用LBS的习惯。如果先做LBS的服务并且一点点推广的话，用户会比较容易接受的。LBS服务可以做到内容发送和广告发送，这两点实际上是无法区分的，广告发送是基于位置的信息，如果是在某地某时对用户发送广告，这和发送应用已经很相似了。

笔者：目前移动广告在全世界广告总额中占的份额很小，关于移动广告规模的未来发展，您有什么预测呢？

宝珠山卓志：在日本全部广告的规模中，移动广告占2%，和广播广告是差不多的水平（日本广播广告占总广告份额的2.12%）。如果包含智能终端的话，希望能在2015—2018年的时候达到5%，那么就和杂志广告的份额接近了，最晚要在2020年之前，能达到5%吧。

第八章 日本移动电子商务与O2O

引子

日本的二维码和NFC高度发达，且人们对手机的依赖程度很高，使得日本的移动电子商务和O2O诞生了一些很独特的商业模式。

公司名称	乐天
创立时间	1997年
主营业务	电子商务
员工数	7,615
总部所在地	东京
注册资金	1,079亿5,900万日元
营业额（2012年）	4,435亿日元
用户数（2012年）	8,357万
上市时间	2000年
上市地	大阪证券交易所
主页地址	http://www.rakuten.co.jp
主要出资方	JP Morgan Chase Bank(4.80%) 三木谷浩史(15.38%) 三木谷晴子(10.69%) Crimson Group,Inc(17.14%)

乐天公司简介

公司名称	UNIQLO
创立时间	1974年
主营业务	服装
员工数	2万
总部所在地	东京
注册资金	102亿7,395万日元
营业额（2012年）	9,286亿日元
用户数（2012年）	NA
上市时间	1994年、1999年
上市地	广岛证券交易所、东京证券交易所
主页地址	http://www.uniqlo.com
主要出资方	柳井正(21.67%) The Master Trust Bank of Japan,Ltd.(8.53%) Japan Trustee Services Bank,Ltd.(5.36%) TTY Management B.V.(5.01%)

UNIQLO公司简介

许多去过日本的朋友，可能都会对东京那发达的实体商业店铺印象深刻。东京恐怕是世界上实体店铺最为密集的城市，满大街的7-11、全家、罗森便利店，随处可见的大型百货商店，遍布街头的药妆店，以及无印良品等特色卖场，让整个社会商业氛围非常发达。

当人们掏出手机指尖滑来滑去的时候，一张看不见的移动电子商务网络同样在空气中穿梭，日本的移动电子商务同样高度发达，包括乐天、优衣库、亚马逊日本、DeNA、NTT DOCOMO等企业近年来在移动电子商务方面作了大量尝试。

由于日本人的手机上网使用频率高，因此通过手机和平板电脑在网上购买商品在日本电子商务中占很高比例。

根据DigiWord的数据，2012年日本移动电子商务占本国电子商务交易总额的17%，高过美国的11%，相比之下，欧洲的英国、法国、德国这一比例仅占5%。

根据日本总务省的数据，2011年日本B2C电子商务市场约8.8兆日元，预计2017年将达到17.3兆日元。

O2O市场约24兆日元，预计2017年达到50兆日元规模。与此同时，日本的O2O生活服务电子商务同样有许多亮点。

日本移动电子商务消费习惯研究

当日本人结束一天劳累的工作，下班回到家，打开电视收看的时候，正是移动电子商务的黄金时期。

许多日本人习惯一边看着电视，一边拿起手中的手机在网上下单购物——许多日本人家中至今没有PC，但是他们一刻也离不开手机。

乐天市场和亚马逊日本是最受欢迎的电子商务网站，人们在乐天市场上购买各种商品，包括二手货。乐天市场是以网络拍卖著称的，和中国不同的是，日本的C2C二手商品交易非常发达，由于整个社会诚信体系高，人们对网上买到的二手货普遍比较信任。当一个人要出售二手商品时，他会小心翼翼地把这件商品打包得像新的一样给买家寄过去。

由于拍卖业务需要随时刷屏并盯着交易，因此手机相比起PC有很大的优势，这些因素使得乐天这样的日本电子商务公司移动电商占总交易额的比重比世界其他地区要高得多。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录第八章日本移动电子商务与O2O不过，由于手机比PC屏幕小等因素，PC目前仍然是日本电子商务最主要的战场。

据统计，在日本所有的手机用户中，有73.8%的用户使用过网络购物或拍卖。在使用电子商务购物的用户中，通过PC途径购物的用户高达95.1%，使用过手机的用户占24.2%（其他途径有FAX、邮件等）。

在向利用手机进行网购的用户进行的调查中发现，排名第一位的理由是“想起来就可以买，防止忘记”，占比为20.9%，这也证明了移动终

端的一大特点。

“用移动终端购买的话会有特别优惠”的理由排名第二，以19.6%的占比与排名第一的理由不分上下，可以预想今后移动电子商务的使用趋势也很可能受各公司销售战略的影响。

对所购商品种类的调查显示，日本人在手机上最喜欢买的商品是服装和书籍，这和他们在PC上购买的品类没有太大区别。

不过日本的电子商务公司所面临的对手和中国有很大的不同。当中国的阿里巴巴、京东商城、当当、唯品会等电子商务公司在全国大肆攻城略地的时候，中国的实体零售商业实际上依旧不够发达，连锁化程度很低，中国整体零售商业的经营管理水平依旧比较粗放，因此实体商家在电子商务网站的冲击下往往节节败退。

但当日本的电子商务开始发展的时候，日本的实体零售行业已经高度发达了。日本的城市化进程在20世纪90年代初期就基本结束，那个时候日本的实体零售行业已经达到顶峰，此后增长开始放缓。经过多年的市场洗牌，这些连锁商家的服务早已非常成熟。

日本的实体零售连锁商城有友都八喜、伊藤洋华堂、三越百货、大丸百货、松坂屋、高岛屋等。

日本的连锁便利店有7-11、罗森、全家等，总数有5万多间。连锁药妆店有松本清、杉药局、国民等，总数近2万间。71（71 据《Convenience Store速报》报告，截至2012年10月末，日本国内连锁便利店店铺数为50101家。据《2012年度药妆店实态调查》报告，截至2012年12月末，日本国内药妆店店铺数为17144家，连锁药妆店协会（JACDS）。）

除此之外，日本的自动售货机遍布全国各地，全日本的自动售货机数量高达509万台，通过这些自动售货机可以买到从啤酒、饮料、香烟到报纸、方便面在内的多种生活用品，平均每23人就拥有一部自动售货机，其密度全球第一。72（72 Japan Vending Machine Manufacturers Association，2012年年末的公布数据。）

可以说，一个日本人在自己生活范围内一两百米的地方，就可以买到他所需要的大部分商品，高度发达的实体商业对日本的电子商务行业形成了较大的竞争，因此日本电子商务行业的增速并不如中国那么快。

日本电子商务市场每年的增速约为10%左右，在日本整体消费市场中所占比重仅为5%左右——和日本发达的实体商业相比，日本的电子商务才刚刚起步。

日本产经省曾经做过一份调研，显示大部分日本人在网上买东西的首要原因是“不用考虑去店铺购买的路程时间、店铺营业时间就能购物”，相比之下，大部分中国人喜欢在网上购物是因为比实体店便宜很多。

此外，和大部分中国网民通过支付宝这样的第三方支付购物的习惯不同的是，在日本，第三方支付几乎没什么市场，大部分日本人通过信用卡在网上购物。

日本的电子商务公司近年来也很注重向线下进军。

乐天和雅虎已经开始实体销售，如在百货店开展自己公司加盟店的物产展等。乐天和雅虎的目的是通过这些线下推广，为其电子商务业务发展潜在用户。另外，网络销售有机蔬菜等商品的Oisix也在惠比寿和二子玉川开设了直营店。

由于日本电子商务占整体消费市场的份额很小，因此乐天、雅虎日本等电子商务公司也希望通过进军实体商业来提升其销售额。

相比起传统的零售商家，乐天、雅虎等电子商务公司有着最先进的IT系统。这些电商公司不仅在订单管理、库存管理和发货管理等方面都引入最先进的IT技术，构建高效的系统，也独自构建商品配送网络。也有企业认为将这些系统和技术经验应用到现有的零售业，可以提高效率。

日本O2O市场综述

日本发达的连锁实体商业和同样发达的移动互联网结合后，爆发了很大的商业想象空间。

虽然O2O在日本已经发展多年，但是目前整个市场也刚刚处于起步阶段。由于日本是全球最早普及二维码的市场，且是全球NFC手机支付最发达的地区，因此在日本很有可能率先诞生一些O2O的新兴商业模式。

智能手机在日本开始普及后，为其O2O的发展带来了新的变化。在智能手机上，用户可以下载具有支付功能的软件，代替现金和卡在店铺结账。今后积分卡也将制作成手机软件，顾客在店铺只要出示手机，而非实体卡就可以实现积分活动所包含的信息传递。

O2O这一概念，在全球不同的市场有不同的定义，而在日本对O2O普遍的定义是“在决定购买商品、服务的场所或店铺时，利用网络服务收集情报和作决定的消费者行动”。

日本的各大企业近年来在基于移动互联网的O2O方面作了大量的尝试，而其中最成功的案例当属日本麦当劳的手机优惠券业务（将在本章后面单独介绍）。

日本麦当劳每周向3000万人以上的会员提供“展示优惠券”“刷一刷优惠券（下载到手机后在专用机器上一刷即可购买的优惠券）”，成功招揽顾客。

除此以外，taberogu、kakaku.com、@cosme等公司在日本为消费者

提供在网络上评论店铺、商品的口碑信息服务（类似于中国的大众点评），也发展得不错。

这些服务在日本早就开始存在，而正式用“O2O”这个概念来表述始于2010年。当时groupon和ponpare等团购服务在日本快速发展，O2O这一概念开始在日本流行起来。

同社交媒体合作的O2O服务近年来在日本也备受瞩目。罗森（Lawson）和优衣库（UNIQLO）等灵活运用社交媒体的企业通过基于Facebook的根据位置信息提供的优惠券服务，定期举行促销活动吸引数万人到店铺。

根据野村综研的研究，O2O消费者购买流程可分为认知、吸引新顾客、购买、分享、再次购买五个阶段，称为ARASL模式。

具体说来，用户先对新的商品进行认知，然后通过网上优惠券等方式诱导顾客到实际店铺去消费，并通过一些方式鼓励用户在购买之后在社交网络等地方分享其购买经历，以吸引更多的新用户，达到削减广告开支的效果。利用网络能够短时间内实现从认知到购买这一系列的流程，于是在顾客购买之后加强与其交流实现再次购买，即“再利用”。

在这一点上，孙正义领导的雅虎日本正在作大规模的尝试。雅虎日本拥有日本最大规模的用户ID信息。

2013年春天，雅虎日本和CCC73（73 CCC（Culture Convenience Club）是一家以娱乐业务为主的日本公司，主要业务是经营TSUTAYA文化音像制品租售的店铺。）计划将发行的积分整合为“T积分”，将ID整合为“Yahoo!JAPANID”。要想像日本麦当劳一样成功实现大规模的O2O服务，就需要拥有和实体店铺共用的T积分，以及与拥有日本最大

规模网站会员的Yahoo!JAPAN实现战略合作并且进行服务整合。

虽然2011年度日本O2O市场规模预计有20兆日元，但其大部分都是不能实际验证的消费。

投资界普遍认为，O2O只有形成了信息采集的完整闭环，才能够精准地帮助企业去营销，以更低的成本获得更多的顾客。

要形成O2O的闭环，通常需要通过二维码、NFC等方式完成交易的最终确认，或者在消费前就已经在网上支付。尽管日本的二维码、NFC高度发达，网络支付也非常发达，但是到目前为止可以形成闭环的O2O交易仍然只占少数。

野村综研的研究认为，O2O消费若能实现可视化，将有利于帮助企业理解O2O商业，也能认清费用和效果。另外也关系着市场的发展，是重要因素。

在促进O2O消费的可视化过程中，主要需解决两大课题。

第一，就是用更便捷的方式取得顾客的“来商店”和“购买商品”的记录。

记录顾客来商店的方法有自动检测和利用特殊音波和智能机录音功能的来商店检测系统。自动检测主要利用Facebook、foursquare在智能机上的checkin功能、结合GPS、Wi-Fi等提供的位置信息。但是这些方法各有短长，目前还没有“自动、精确、耗电量少”的方法记录来店铺信息。

顾客最终是否在店铺购买商品，可以通过店铺独自的积分卡、T积分或者Ponta等通用积分卡或者电子钱包、信用卡等使用记录进行查

看。现在虽然这些会员ID和网站上顾客的各种动态没有完全整合，但O2O服务中明确顾客实际是否购买的重要性将不断增加，因为这样可以确认是否产生实际的销售业绩，消费者也容易产生自发行为。

第二，是在消费者和各个企业之间实现可以相互信赖的线上和线下用户行动记录的共享。

现实中可能会遇到这种现象：比如某个消费者在地铁中看到吊环广告，在Yahoo!JAPAN首页看到广告，对商品非常感兴趣，查询了kakaku.com和新闻网站商品评价，还是犹豫不决，最终还是去附近的家电量贩店买了该商品。各个企业很难判断这种行为是否属于O2O消费。另外，也很难收集到信息用于分析何种情报是购买的决定因素。

各个企业为了交换、共享各自拥有的用户浏览、行动记录信息，需要在技术和寻求顾客理解两方面下工夫。通过Cookie和网络信标（web beacon）、智能机的终端ID等在技术层面实现履历信息的集中收集；在寻求顾客理解方面，可以将收集到的信息反馈给消费者本人，采取共同提高服务水平等措施来防止顾客对隐私的担心。

我们可以大胆预测，大多数O2O市场的成功经验和成功的商业模式将会借用或者改良电子商务网站商业中培养的知识经验。虽然可以预想到“服务业特有的商业习惯”、“实体店铺运营事业者的IT能力不足”等很多和网络商务情况不同导致的困难，但首先使O2O的消费者行动流程与网络商业一样可视化，另外与消费者共享信息将是确立市场和发展市场的第一步。

乐天的移动电子商务帝国

乐天（Rakuten）是日本最大的电子商务公司。乐天在2012年的营收约为47.4亿美元，而中国最大的电子商务公司阿里巴巴同期的营收为40.8亿美元，亚马逊的营收为480亿美元。

和它的创始人一样，这家公司充满着传奇色彩。乐天的创始人三木谷浩史毕业于一桥大学商学院，他毕业后先是进入银行工作，后来又前往美国进入哈佛商学院学习。三木谷浩史的父亲是耶鲁大学教授，这使得他深受美国文化影响。74 （74 不可能完成的任务：乐天创始人三木谷浩史准备如何打败亚马逊？（Mission Impossible: How Rakuten Billionaire Hiroshi Mikitani Plans To ‘Beat Amazon’），福布斯杂志，2012年9月24日。）

这样的背景使得三木谷浩史今后做的许多事情都带有强烈的金融色彩，同时他在美国学习的背景使得他和传统一代的日本企业家很不一样，他日后创办乐天的许多作为显得特立独行。

让三木谷浩史的命运发生重大变化的是震惊日本的1995年阪神大地震，他的叔叔、婶婶和一些朋友在地震中丧生，这让他感到人的生命是非常脆弱的，并激发他“必须在有生之年试试人生可能性”的决心，毅然辞掉银行的工作。

1997年，三木谷浩史创办了一家小型的在线购物网站——当时电子商务在全球来说还处于超早期。这便是此后闻名日本的“乐天市场”的雏形。

到后来，乐天逐渐形成了B2B2C的商业模式，即“乐天+加盟乐天的

商家们+个人消费者”。乐天花费了20年时间来提高自己这个以电子商务为核心的商业模式。三木谷浩史认为这样的商业模式比全球流行的商业模式B2B和B2C更综合。

乐天相当于中国的淘宝加上携程，在乐天的市场里面基本上什么都可以买到。相比起淘宝，乐天的二手商品交易更为活跃。

在创立初期，乐天公司80%　的营收来自于销售佣金和商户的会员费，10%来自于广告商，还有10%来自于拍卖。其商业模式在日本运作得尤为顺畅，因为日本的实体零售商家的商品售价非常昂贵，而乐天市场上出售的商品则很便宜。

因此，乐天不是一个线上零售商，乐天提供市场平台及先进的系统，使得线上顾客和商家们都受益。在这一模式下，乐天面向的主要是卖家，而不是消费者，但作为平台方，乐天要与卖家一起，为买家承担服务责任。这一模式还让乐天避开了仓储环节。

在全球市场，乐天为人熟知是因为其一系列大手笔的海外并购。

日本人的英语口语水平普遍不太好，这使得许多日本公司在国际化的时候都遇到问题。三木谷浩史从2010年开始，要求乐天的员工在内部必须使用英语，否则会被降职或者开除。

一夜之间，乐天公司餐厅内的菜单和电梯里的标志都被更换成了英文版。此举在日本国内企业界引起了极大的争议。本田汽车的总裁则称这条规定“相当愚蠢”。

后来，这项计划的推行获得了成功，乐天的国际化程度大大提升。

三木谷浩史认为，日本传统企业家的思想太“旧日本”了，所以索

尼、松下这些老牌日本企业江河日下，这些企业生产的产品符合日本人的胃口，但是在全球市场缺乏竞争力，为此，他甚至选择退出了日本经济团体联合会，而转而和优衣库的老板柳井正、GREE的老板田中良和这些新一代的日本企业家在一起。

乐天在海外收购了多家公司的股份。乐天曾经在2004年大举买入中国最大的在线旅游公司携程的股票，并一度成为携程第一大股东，占股20%左右。75（75 2004年6月，乐天以1.03亿美元价格收购携程20.4%股份，后于2007年8月抛空。）2005年，乐天公司又投入4.25 亿美元收购了LinkShare，这是一家在线广告网站。

同时，乐天还斥资2.5亿美元收购了美国的Buy.com，以3800万美元收购了英国的Play.com，以及以3.15亿美元收购加拿大的电子阅读器Kobo。2012年5月，向全球热门的社交网站Pinterest投资1亿美元。在这些海外的收购上，乐天试图将其在日本很成功的B2B2C的模式复制到海外市场。

2012年年底，三木谷浩史在美国的一次演讲中透露，乐天已经有四分之一的收入来自移动电商。

三木谷浩史指出，除了漂亮的战略收购和投资外，该电子商务公司在日本和国际市场增长的主推动力是移动——反映了移动电子商务飞速发展和平板电脑的普及。

三木谷浩史称，乐天在2012年左右年销售额约为50亿美元，25%的销售额来自功能手机和智能手机，其中40%来自功能手机，60%来自智能手机，乐天的移动业务以每年300%～400%的速度增长。他认为，按照这个速度发展，几年内乐天50%的交易额都将来自移动领域。

乐天的移动电商业务之所以发展很快，和日本良好的移动互联网基础是密不可分的。日本的移动通信网络质量很高，且资费合理，许多日本人习惯通过手机来购物。



乐天市场手机客户端

根据摩根士丹利的报告，早在2009年，日本的移动电子商务占其电子商务总量的比重就高达13%——当时美国这一比例仅为1%。76（76来自摩根士丹利移动互联网报告，2009年12月。）当时乐天的移动电商收入占其总收入的18%，而当时美国第一大电子商务公司亚马逊的这一比例不到1%。

为什么会存在这样悬殊的比例呢？因为日本人对手机的依赖性要远远高过其他大多数国家。日本人在上班期间基本上不会使用PC干自己的私事，所有的私事都会用手机上网来做。相比起美国人，日本人更加喜欢通过轨道交通出行，而大部分美国人开车上班，因此日本人每天使用手机的时间要长过美国人。

此外，在乐天上面买东西是需要拍卖的，需要用户一直盯着乐天的网站，那么用手机拍卖商品比用PC要方便得多，这也是乐天的移动电商占比较高的一个原因。

目前乐天在日本的主要竞争对手是亚马逊日本。在东京举行的一次活动中，三木谷浩史送给一位图书出版商一件T恤，T恤上简单地印着几个字："打败亚马逊"。目前，当移动电商的赛跑开始后，乐天正试图在这一领域超过亚马逊。

优衣库的移动电商尝试

除了乐天这样的老牌电子商务巨头，日本的优衣库（UNIQLO）等传统零售企业，在进军移动电子商务方面也有很多亮点。

优衣库品牌的迅销公司建立于1963年，当年是一家销售西服的小服装店。该公司创始人柳井正一度是日本首富，因而在日本享有很高的声望。

优衣库的衣服款式很多，但是价格却很便宜。在优衣库买东西感觉和在超市很像，许多人都会一次买很多件衣服回家。

优衣库拥有智能手机的App，到2013年年初的时候，其App在日本已经有数百万的用户。

为推广其App，优衣库给下载其App的顾客提供特殊的优惠，例如下载App后可以在店铺享受打折。





优衣库手机客户端

优衣库的App还会经常给用户推送打折优惠券，每次购物可以省掉几百日元。

此外，优衣库一个著名的营销策略是某种特定的商品限期打折。例如Heattech发热保暖内衣，会在一周内限期打8折，而当内衣的活动结束后，下一周牛仔裤可能又会打折，总之在优衣库的店里几乎每天都有几种商品在打折。这样用户登录优衣库的App后，就可以看到当天哪种商品在打折。

在优衣库的App中，可以通过地理位置查看附近的店铺。据说优衣库正在考虑在今后用户接近其实体店铺的时候，自动推送附近店铺的优惠券。

此前，优衣库通过邮件为用户推送优惠、促销信息，以后手机App的推送功能可以取代邮件的功能，这对于提升老顾客的到店率有很大的促进。

除了最主要的手机App，优衣库还开发了好几个手机App，例如一个名为UT CAMERA的App，鼓励用户穿着优衣库的T恤拍照并上传到社交网络上，并形成一个喜欢穿优衣库T恤的人的文化圈子。除此之外，优衣库的音乐日历、优衣库闹钟等App都很有特色。

日本的快速消费者连锁公司的App战略，通常都是开发一大批App集团作战。和优衣库类似，无印良品也开发了许多好玩的手机App。

优衣库的App之所以成功，幕后是电通的成功策划。电通是日本最大的广告公司，在移动广告方面也积累了很丰富的经验。

优衣库主要用其App作用户忠诚度的管理，目的是提升老用户的消费频次，而不是单纯用来获取新用户。

除此之外，优衣库在日本、中国的社交网络上开展的一系列O2O促销活动让人印象深刻。

优衣库在Facebook、Twitter、人人网等社交网络上设计了一款基于SNS的社交小游戏，有着时尚的卡通界面和诱人的糖果色，你可以选择自己喜欢的卡通形象作为你在网络世界里的替身，去参加一个品牌的促销排队。在这里，你会走过长长的一个队伍，或许会见到队伍里有你的SNS好友，而且他们中奖的消息也会通知你，让你心中涌上一阵欣喜和亲切。到队尾的时候，游戏会立即告诉你是否中奖。如果两手落空也没关系，5分钟后又可以再去排队，而且可以一遍遍这样每5分钟重复下去，直到中奖为止。77（77 李黎：《优衣库如何利用SNS做推广？》，网易科技，2011年3月。）

最基本的奖项是这个品牌的打折优惠券，你可以拿着它去该品牌的门店消费。如果足够幸运，你还会在排队中抽中iPhone、iPad或者该品牌的服装大礼包。中奖者的名字，将会在游戏页面下方一遍遍滚动，当你看到自己或者朋友赫然在列时，是不是会发出由衷的微笑？

正是凭着这种轻量级的社交游戏，优衣库成功地将线上的消费者带到了实体店，顺利完成促销目标。

日本运营商的电子商务实验

2012年年底，日本最大的运营商NTT DOCOMO正式进军电子商务业务，在其定制的手机上提供一项名为D-Shopping的电子商务业务。

NTT DOCOMO进军电子商务的意图一目了然——智能手机兴起后，运营商正面临着管道化的威胁，且其电信主业日益饱和，所以DOCOMO需要向电子商务这样的周边产业进军，以提升其收入。

NTT DOCOMO希望，到2015年其电信以外的综合业务收入可以达到1兆日元，而电子商务业务正是其中的重要环节。

众所周知，日本有乐天和亚马逊日本这样强大的电子商务公司，运营商进军这块业务，暂时不足以对这两大电子商务巨头构成实质威胁。

“我们认为乐天和亚马逊这样的网站不是我们的竞争对手。因为D-shopping是运营商的附属业务，只是会去拿它们作参考。”D-shopping的运营负责人指出。

D-shopping认为，运营商来做电子商务业务有三个最重要的优势，首先是NTT DOCOMO有6000万用户，潜在用户很庞大。其次，在运营商的定制手机中购物非常简单，不需要注册，也不需要密码就可以直接购买。此外，支付是其非常有吸引力的一个优势，可以通过话费直接购物，非常方便。

作为NTT DOCOMO电信主营业务的一个附属品，D-shopping的电子商务业务可以和它的许多自身业务相结合，例如用户可以用NTT DOCOMO的积分兑换D-Shopping里面的商品。

D-Shopping中出售的商品以快速消费品为主，包括水、饮料等食品，清洁剂、洗发水等生活用品，以及有机蔬菜直销商品等共计10万件商品。

据D-shopping的负责人介绍，里面卖得最好的商品是生活用品，比如水，主流的用户是女性居多，因为类似于水这些商品比较重，女性搬不动，需要送货上门。此外，女性很喜欢买成套的东西。

D-shopping刚开始发展的时候，采取了低价策略，取得了一定成效。在日本2011年东日本大地震发生后，发生了福岛核泄漏事件，因此日本人开始特别注重水质，这导致D-shopping上的水卖得格外好。

手机用户在D-Shopping中买东西，运费需要自理，超过1980日元（约120元人民币）免运费，不足1980日元运费为490日元（约30元人民币）。

但是对一些特定人群来说，运营商的电子商务业务显得很有价值。

NTT　DOCOMO的D-shopping业务很容易被老人接受——日本是一个严重人口老龄化的国家，老人购物难已经成为一个社会问题，有理由相信，老人将积极使用NTT DOCOMO购物。

对于老年人来说，重要的是要能够很容易地购买日用品、日常食品等。特别是大米、卫生纸等较重或体积较大的物品，不方便在商店购买。此后，D-shopping开始扩充其商品品类，开始向服装、电器之类的其他品类扩张。

按照NTT　DOCOMO内部的分析，用户在其手机平台上购物的高峰时段是中午和晚上10点到12点之间——一般是用户吃午饭，或者在家的

时候。

这就形成了一个有趣的现象，用户晚上在家一边盯着电视一边盯着手机，一边看着电视上的广告，一边就会在手机上下单购买了。

NTT DOCOMO在移动电商领域的野心并不止于此。它还准备收购日本著名的时尚购物网站magaseek.com，以进一步拓展其手机购物业务。这是一家在东京上市的电子商务公司。

不管怎样，运营商从事的电子商务业务和亚马逊、乐天这样的纯电子商务公司注定是不同的，它更多的是NTT DOCOMO整体战略的一个附属品，至于能做多大，还值得观望。

日本麦当劳的**O2O**服务

日本公认最经典的O2O案例是日本麦当劳的优惠券业务。日本麦当劳的手机优惠券业务成功后，美国、欧洲的麦当劳都纷纷前来取经。

我们特地前往日本NTT DOCOMO拜访了麦当劳优惠券业务的负责人，进行了深入的交流。

截至2013年年初，日本麦当劳的注册会员数已经超过了3000万，也就是说每四个日本人，就有一个人在用麦当劳的优惠券业务，几乎所有的年轻人都在用。

形成O2O闭环后，日本麦当劳可以很好地采集用户交易行为数据，从而精准地向他们推送手机优惠券，大大提升到店率和销售额。

日本麦当劳优惠券发展分以下几个阶段：

第一阶段：纸质优惠券。日本麦当劳的优惠券最早是通过纸张印刷的方式发放的。不仅发放成本高，而且印刷耗费时间长，且投放不精准。

第二阶段：2003年开始提供在手机网站上下载优惠券，到店出示享受打折的方式（中国目前处于这个阶段）。

第三阶段：要求享受优惠券服务的人注册，并搜集他们的信息。2006年2月，麦当劳开始通过旗下的网站向注册会员发放优惠券，到2007年9月，麦当劳手机网站的会员数已经突破了500万人。

第四阶段：发展基于手机NFC支付的优惠券服务。2007年，日本麦

当劳和日本最大的移动运营商NTT DOCOMO成立了合资公司“The JV”，日本麦当劳占70%股份，NTT DOCOMO占30%股份。NTT DOCOMO有着著名的“手机钱包”近场支付业务，还有名为“ID”的手机信用卡业务。合资公司成立后，麦当劳的手机优惠券形成完整的O2O闭环。

日本麦当劳一直想搜集用户的消费行为信息，然后精准地为他们提供优惠券。起初，麦当劳是让用户自行填写个人信息，例如性别、年龄之类的，但是这些信息价值不大。

麦当劳真正采集到用户交易信息，是在2008年开始和DOCOMO一起在其旗下3300家门店建设了NFC手机支付读取终端，并部署了CRM系统，采集用户信息。

至此，日本麦当劳形成了O2O的闭环。

日本麦当劳实现了O2O闭环，最大的好处是能够精准挖掘用户行为信息。这些信息包括用户的消费频次、经常光顾的店面、单次消费的金额、购买的食物品种等。

日本麦当劳耗资数百亿日元，建设了一套顾客信息挖掘系统，并对门店采集来的用户交易数据进行非常精准的挖掘分析，然后个性化地向他们推送每个都不同的优惠券。

这些个性优惠券的具体例子有以下这些：

对于周六、周日白天频繁购买咖啡的顾客，发送周末早上免费兑换咖啡的优惠券；

对于一段时间没有光顾的顾客，发送过去经常购买的汉堡等产品的

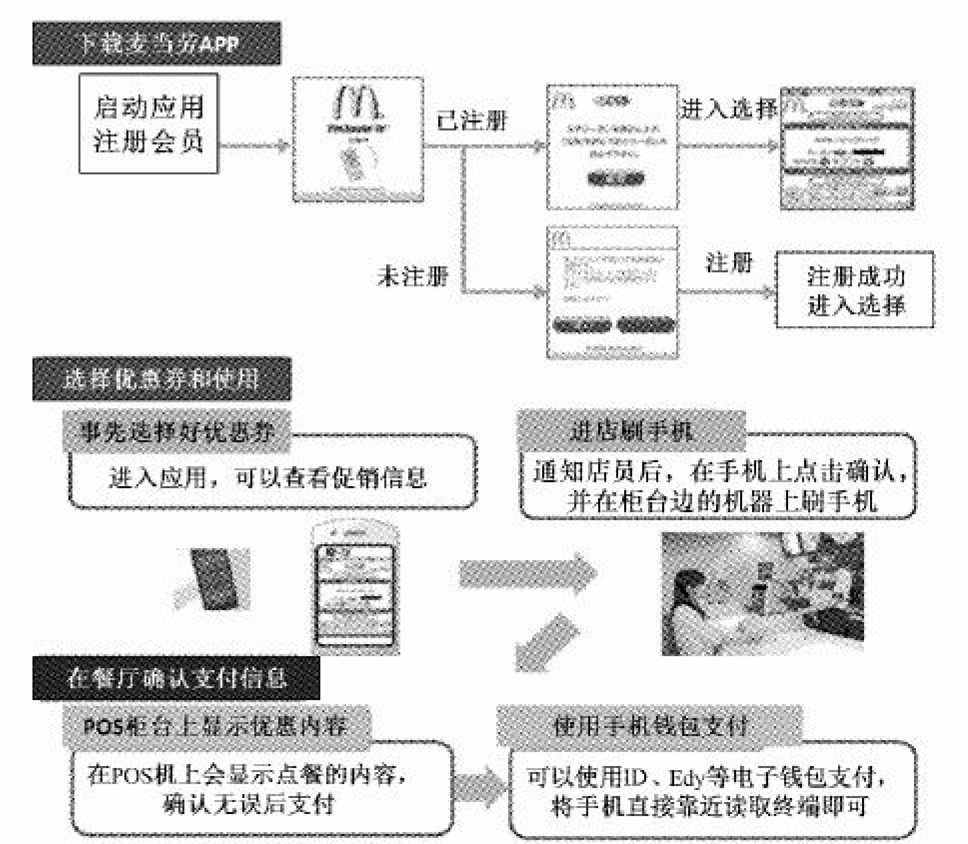
打折优惠券；

对于光顾频率很高，但没有购买过新品汉堡的顾客，发送新品汉堡大幅打折优惠券；

对于经常购买汉堡套餐的顾客，发送苹果派等小食的打折优惠券。

这些个性化的优惠券大大提升了日本麦当劳的门店销售，使用户更频繁地光临麦当劳，并每次消费更多的钱，或者说更好地起到了CRM的作用。

相比之下，中国的麦当劳优惠券，目前都是采用标准化优惠券。也就是说，你在丁丁优惠上下载一个麦当劳优惠券，和你去布丁优惠、大众点评下载一个麦当劳优惠券，是没有任何区别的。这种优惠券是单向的推送，无法采集到用户的有效信息，也就不存在精准营销。



使用应用购买汉堡流程78（78 由NTT DOCOMO网站发布，野村综研翻译。）

结束语

从数据上看，与日本相比，中国的电子商务和移动电子商务处于相同甚至更发达的水平。日本在早年就已经发展起非常发达的实体店零售业态，特别是连锁化经营的卖场和便利店，可以说是世界领先。日本消费者在购物方面的便利性、价格、质量保证等方面的需求空间并不大。

而中国则不然。实体零售业态的发达只是近几年的事情。在二线以下城市，便利店也没有做到五步一岗。很多商品还在依靠非常传统的自然渗透进入小城市和村镇市场。网络购物因此有了快速增长，和实体购物抢夺生存空间，甚至压倒实体零售业的机会。

正如在日本，移动互联网在PC完全普及以前就已酝酿。中国的智能手机热潮很有可能反超PC互联网。加上中国人购物的热情，移动电商的比例快速增长已经是不争的事实。因此，我们从美日欧直接拷贝成功模式的互联网快速发家法，在这个领域不灵光了。中国，很有可能是移动电商全球创新的源头了。

从日本现有的情况来看，移动营销、O2O、移动电商这三个概念实际上已经密不可分。充分利用用户行为数据，充分理解用户需求的空白点仍然是基础。比如D-shopping的例子。在这一点上，中国的电商创业者们毫不逊色。随着中国各项信息基础的进一步成熟（智能手机普及率、手机4G网络、移动支付和NFC的基础设施等），更加精彩纷呈的移动电商案例会在中国创造出来，并有机会输出海外。

延伸阅读 日本的“加拉帕戈斯综合征”

曾航/文

有一次，我在东京和某世界500强日资企业的中国负责人一起吃饭，谈起日本企业的封闭圈子，感触颇深。

他提到一个很有意思的现象，在中国爆发遍布全国的反日游行时，在华日本企业的状况急转直下，这个时候，在华日资企业相互抱团，争相把订单放给其他日本企业，以渡过难关。

不管在世界哪个国家，日资企业就像一个小型社会，他们自成一体，相互抱团，一同出击。

在上海，有着数万的日资企业员工。每逢夜幕降临，上海的各大日式居酒屋内，总是挤满了各大日资企业的高管和员工，他们聚在一块喝酒，大声交谈着彼此的业务和生活。而没有混入这个圈子的，想接他们的业务非常困难。

我的一个朋友开玩笑道，日本企业到中国设办公室，连装修公司都要找日本的，他们总是习惯用富士通的服务器、NEC的电话设备、理光的复印机、夏普的传真机……总之，日本很喜欢在世界之外，自成一套体系。

这种封闭体系，被人们称之为“加拉帕戈斯综合征”。加拉帕戈斯（Gal pagos）是南太平洋上的一个小岛。1835年，达尔文随着英国皇家海军的军舰一同登上这个小岛，他发现这里的巨龟、蜥蜴和海鸟都自成一体，和世界其他地方的物种差异巨大。而从加拉帕戈斯岛带往世界

其他地方的生物，不出一个月肯定会死掉，无法生存。

久而久之，人们便发明了“加拉帕戈斯综合征”这个词，形容那些自成一体的国家。而日本在这方面又表现得最为明显。

日本形成“加拉帕戈斯”现象，应该说与三井、三菱、住友为代表的综合商社财团文化有着密切关系。

在日本，东芝、NEC、丰田、松下、新日铁、索尼等看似不相关的公司背后都有着三井这样的大财团的身影。财团的成员之间保持着千丝万缕的联系，他们通过交叉持股、互派经理、共同投资、交换情报等方式建立横向联系，形成错综复杂的企业关系网。

日资企业背后千丝万缕的联系让日本很容易形成一套独立于世界之外的体系，从而形成人们所说的“加拉帕戈斯综合征”。

而日本的移动互联网行业，就是“加拉帕戈斯综合征”的最典型代表。在NTT DOCOMO的i-mode模式大获成功之后，DOCOMO曾经试图向法国、荷兰、英国、印度等多个国家和中国台湾地区输出该模式，但最终都因为该模式过于特殊而失败。

日本在2G时代制定了与众不同的制式标准——日本独有知识产权的PDS制式，和GSM、CDMA这两种2G的标准都不能通用兼容。日本的通信运营商建立的是网络、终端、平台和应用的封闭式产业链。虽然在2G和3G功能机时代，这种封闭的环境使日本国内的厂商得到了充分的保护，在国内市场无往而不利，但是也使得他们失去了在外界环境磨砺的机会。现在，不论是网络设备还是终端制造，日本厂商已经失去了全球的舞台，退化为二流了。

因此，日本的手机产业也在海外水土不服。由于在日本，日本的手机几乎都由运营商绝对控制，日本的手机公司逐步沦为代工的角色，也不关注开拓自己的营销渠道。虽然多年来日系厂商开发了大批适合日本本土国民使用的手机，但是却在海外缺乏竞争力。

以中国市场为例，NEC、夏普、京瓷、松下、东芝、富士通等手机企业曾经雄心勃勃想开拓这块市场，但后来这些日系厂商几乎在中国全线败退。

日本的手机游戏公司也同样在海外境遇坎坷。日本的GREE、DeNA曾经斥巨资在海外收购，GREE并购了OpenFeint，DeNA斥资4亿美元并购了NGMOCO，但是这些在日本不可一世的游戏巨头在美国、中国市场的开拓总是相当不顺。

日本企业患有“加拉帕戈斯综合征”的另外一个原因是，日本企业被认为是“品质过剩”，即过于追求高质量，而使得产品的价格过于昂贵，阻碍了其在海外的销售。

我们以日本的手机为例，许多买过夏普、NEC手机的中国人可能都记得，这些手机的售价从来都非常昂贵，例如日本人会将翻盖、太阳能充电、防水等功能做到手机当中，这使得手机看上去很酷，但是价格已经和苹果、三星的高端机型相当，导致日系手机缺乏竞争力。

日本有着独特的工匠文化，这被看作日本民族性的重要一部分，这在日本的许多产业中都反映出来，这也是日本产品高质高价的起源之一。

有一种比较流行的说法是，日本在第二次世界大战中之所以败给美国，很大的一个因素是美国是福特式的流水线工业，可以很快大批量地

制造武器。而日本当时的工业无法成批量地生产所需要的武器。

当时，福特公司的流水线是全球最先进的生产方式，日本曾经派人去考察过这种生产线，日本军方曾经要求推广这种生产方式，但最终遭到日本产业界的拒绝。日本产业界认为，这种生产方式是对工匠们的侮辱。其结果是，日本在战时生产的武器数量不足。

第二次世界大战初期，日本的零式战斗机质量非常精良，让美军颇为头疼。但此后，大批熟练工人被派上前线，而来填补生产线的妇女和儿童由于无法掌握工匠们的技艺，导致零式战斗机的质量急剧下降，并最终被美军打败。

长期以来，日本企业都将全球最顶尖的美国市场作为重心，并对美国市场过于依赖，日本最好的产品，都是先在美国试水。在日元升值之后，日本对美国的出口受到了很大打击。

而自20世纪80年代以来，以中国为代表的发展中国家市场开始日益取代美国成为全球新增的销售市场中心，日本企业没有很好地适应这一需求，即针对中国这样的国家推出价格较低廉的产品，从而错失了很多机遇。

相比之下，韩国企业则在这场战役中取得领先。我们以韩国三星为例，这家企业非常重视中国市场，多年来针对中国推出了多款适合中国的廉价手机，并且适应了中国人注重外观、注重面子的需求，对手机的外观下足了功夫。反观日本手机厂商，仍然停留在对品质的过分追求上，无法有效拉低价格，从而在竞争中处于下风。

世界经济早已经进入全球化时代，以苹果的iPhone为例，它在美国设计，在韩国制造CPU和显示屏，在日本制造传感器，在中国组装，然

后再销往世界各地，你很难说它到底是哪个国家的产品，利用全球优势资源分工协作，已经是不可阻挡的趋势。

和日本相比，中国在某种程度上也开始患上“加拉帕戈斯综合征”。例如中国的互联网产业开始独立于世界之外，形成一套自己的体系。例如中国PC上的网页游戏，是中国独创的一套很特殊的生态体系，在世界其他国家很少见到这种商业模式。中国的腾讯、360、新浪微博等公司，也都很有自己的特色。

很难一概而论“加拉帕戈斯综合征”到底是好是坏，一方面，这些独特的土壤让外资互联网巨头很难在中国成长壮大。在中国，百度打败了谷歌，腾讯打败了MSN，阿里巴巴打败了ebay和亚马逊，互联网行业成为中国企业为数不多的可以与外资抗衡的行业，而在汽车、手机、半导体、面板、制药等制造业行业，中国企业面对外资企业时全面处于下风。

但在另一方面，“加拉帕戈斯综合征”使得中国的互联网企业在海外鲜有作为，百度曾经雄心勃勃地想要开拓日本市场，但是相当失败。一直到了腾讯微信时代，中国互联网企业在开拓海外市场的时候才开始见到一些希望。

和国内市场较小的日本不同，中国国内的市场要大得多，因此中国互联网企业开拓海外市场的紧迫性不如日本企业。是集中精力做好中国本国市场，还是腾出手来放眼全球？这是许多中国互联网企业还没有开始思考的问题。

同样的问题现在也出现在4G/LTE牌照发放的问题上。如果国内完全采用TDD制式，并且通过一些手段阻止海外厂商在中国国内竞争TDD

市场的话，短暂的市场保护很可能会使整个TDD产业链上的国内企业失去国际竞争力，重演日系通信厂商的一幕。

此外，从日本市场的经验来看，“加拉帕戈斯综合征”对于日本国民来说不一定是坏事情。日本的移动互联网产业多年来开发了大量适合本国国民行为习惯的产品，极大地提升了日本国民的生活水平，就这一点来说，中国仍然需要向日本学习。

第九章 符合日本国民特色的移动互联网服务

引子

长期以来，日本移动互联网业界开发了大批符合日本国民特色的服务，例如手机电视、手机漫画、手机地震预报防治、移动医疗等，都很有特色。

许多朋友可能都看过奥斯卡得奖影片《迷失东京》，影片讲述了两个美国人来到陌生的日本东京，由于文化的巨大差异，遭遇了各种啼笑皆非的故事。

实际上正像这部影片所反映的，大部分外国人来到日本都需要一段时间适应，因为他们会见到许多只有在日本才能看到的“奇怪”服务。

以日本的移动互联网为例，曾经有日本人发明出了一种可以测口臭的服务，用户只需要对准手机哈一口气，手机上就自动显示出数值，很像中国的酒精测试。许多东西，恐怕只有日本人才能想得出来。

但值得肯定的是，日本的移动互联网业界多年来创造了大量符合日本本国国民需求的移动互联网服务，这些服务虽然大部分都没有机会走出日本国门，也不符合其他国家人的需要，但是却极大地提升了日本国民的生活水平。

在这一章当中，我们将对日本的手机电视、手机动漫、移动医疗、地震灾害防治等特色移动互联网服务展开介绍。

手机电视

在功能手机时代，日本最流行的是大翻盖手机，许多翻盖手机的屏幕都可以横过来，这是为了方便用户收看手机电视。在运营商的定制功能手机当中，往往有个手机电视的专用按键，用户只需要按一下这个键，就可以直接在手机上观看电视，画面很流畅，有很多频道可以选择。

日本的运营商定制手机，大部分具有手机电视的功能。这些手机里面装有可以接收电视信号的模块，走在路上就可以看电视，非常方便。

日本的手机电视是从2006年左右开始普及的。到2008年的时候，日本具有手机电视功能的手机就超过了3000万部。在日本政府、手机制造商、移动通信运营商和NHK的共同努力下，到2010年6月日本国内可接收手机电视信号的手机数量已达到8714万台，信号覆盖率和地面数字电视相同，达97%以上。

日本的手机电视采用的是单频段转播标准，这种技术的原理是在手机终端上安装微波数字电视接收模块，可以不通过移动通信网络的链路，直接获得手机电视数字电视信号。

移动的帝国日本移动互联网兴衰启示录第九章符合日本国民特色的移动互联网服务日本的手机电视之所以发展迅速，和日本很早就统一了手机电视标准有关。日本的手机电视标准为ISDB-T（Integrated Services Digital Broadcasting-Terrestrial），此种规格的手机电视，全世界只有日本采用。这个标准同时也是家用数字电视所执行的标准。

日本的手机电视被称作“One Seg”，即为One Segment，其全称为“面

向移动电话和移动终端的单频段部分收信服务”。

“One Seg”服务推出之后，日本三大运营商没有一家再自立标准或者设定独特终端，而是立即开始跟进，提供手机电视服务，标准的统一大大减小了日本手机电视发展的阻力。

相比之下，中国的手机电视陷入了漫长的标准之争，导致中国的手机电视长期滞后于国际先进国家。

日本“One Seg”手机电视可以同步接受家用数字电视节目。手机电视所利用的地面数字广播频段也就和家用电视一样是归公共财政提供，因此透过手机进行电视节目和数据广告的收听均为免费。这就等于让手机电视成为家用电视的缩小版。由于是免费，无论何种年龄段的用户都很欢迎这种业务，因此手机电视在日本大受欢迎。

和传统的电视不同，日本的手机电视并不只是单向的传播，还具有许多互动的特性。以NTT DOCOMO提供的手机电视为例，用户可以在看手机电视的时候选择回答猜谜或询问，累积积分后就可以获得相应的礼品。另外，用户也可以通过手机直接访问电视台的官方网站，在网站上不仅可以下载一些待机图片、铃声、原唱铃声等等，还可以进行购物。

这种互动电视的好处是非常多的，因为运营商的定制手机的支付功能非常方便，因此方便许多收费互动业务的开展。

举例而言，用户可以在看手机电视的时候参加电视节目中的猜谜或是投票环节，而且还可以通过手机查看节目的详细信息，也可以参加积累积分，兑换礼品。

用户除了可以参与到电视节目中来以外，还可以通过电视节目获得一些信息和优惠等。在使用One　Seg播放时，节目的信息和可以获得的优惠券用户都可以在ToruCa　里获得，和平常对ToruCa的管理和使用是一样的。比如在节目中介绍一家店，并提供了相应的优惠券信息，那么用户在手机上通过ToruCa存取了优惠券信息后，就可以在相应的店内使用了。

日本市场上普遍为One　Seg服务提供节目的电视台有NHK、日本电视、TBS、富士电视、朝日电视等，它们在节目的提供上都有着各自的定位。



One Seg手机

NHK不会播放与节目直接互动的内容，只播放一些电视剧或者经过Web传送的时事新闻。日本电视将职业棒球的比赛作为重点播放，新闻

等内容的数据则是滚动播放。TBS除了新闻节目之外，“全明星感恩”等的问答节目或者其他娱乐节目也经过Web滚动播放。富士电视根据富士电视的全部节目预告进行播放。但是天气预报、新闻等等内容如果要加入播放就要进行预订。朝日电视滚动播放邮购节目的商品介绍，同时也播放电视剧的角色介绍和下回预告等内容。79（79　摘自刘兴亮：《日本手机电视的商业运营介绍》，http://blog.sina.com.cn/s/blog_56c35a550100e53e.html，2009年7月。）

日本的运营商为了让使用者更多地使用“One　Seg”的数据服务，而不是仅仅接收电视节目，运营商和手机制造商一起，将手机屏幕分成了上下两部分，上部分用来呈现节目内容，下半部用来传输数据。在页面上安插节目中与内容相关的网站链接，诱导使用者点击，并促成消费。例如，节目中播放音乐界中表演的艺人的时候，下面放上的是该艺人的CD购买链接或者某电子商务网站，节目中播放烹饪节目的时候，下面出现的是制作该料理所需的材料。如此相关的信息极容易让消费者产生购买冲动。80 （80 摘自戴炳锋：《日本手机电视高速发展启示录》，2009年7月。）

日本的手机电视之所以发展迅速，和运营商与广播电视厂商的密切合作是分不开的。双方在合作中各退一步，紧密合作，而不是去抢对方的地盘。

NTT　DOCOMO分别与富士电视台、日本电视广播网进行合作，DOCOMO甚至还直接取得了富士电视台2.6%的股权。日本电视广播网为DOCOMO的现场转播“V-Live”和随选视频“i-Motion”提供内容，通过合作DOCOMO的“手机钱包”也得以常在日本电视广播网举办的活动中曝光。81 （81 摘自戴炳锋：《日本手机电视高速发展启示录》，2009年7月。）

KDDI则与朝日电视携手，推出“音魂”、“Selection X”、“七八女律师”等三种节目类型，在电视播放的过程中，通过放置相关链接，刺激销售。若消费者收看的是资讯节目及邮购节目，则会促使其至朝日电视台EZweb版之购物网站，进行商品订购。

若为音乐节目，则消费者可从收视画面连上KDDI“au LISTEN MOBILE SERVICE（LISMO）”，而LISMO会针对节目内容及视听众，规划相关促销活动。至于戏剧节目，则引导消费者下载主题曲铃声。

由以上日本运营商与电视台的合作案例可以看出，手机电视在潜在中可以大大带动运营商自身业务的发展。

进入智能手机时代，日本的手机电视又开始出现新的竞争格局。2008年，软银将苹果的iPhone正式引入日本，这种备受欢迎的美国手机并没有加入手机电视模块，因此无法像其他日本手机一样收看日本的手机电视。

日本另外两大运营商，NTT DOCOMO和KDDI纷纷在自己的Android系统定制智能手机中继续加入手机电视功能，并以此作为和iPhone抗衡的武器。

2011年，日本最大运营商NTT DOCOMO和几家公司一起组建了一家名为Mmbi的公司，并在随后宣布将在日本开展名为Nottv的手机电视台服务。

Nottv是日本首个只能在手机等移动终端上收看的电视台，其节目的形式都充分照顾了移动用户的习惯，可以视作Twitter化的电视，例如节目时间通常只有10分钟，方便人们在碎片时间观看。

Nottv有每日7小时的自制节目“nottv LIVE 7时间!”。这是日本电视史上首次有每日7小时的现场直播节目，内容包括流行文化、美容、运动、动画、电视、音乐、剧集等不同类型的节目，以24小时方式播放。

另外，为了吸引年轻一辈，该流动电视台周一至周五更有由日本著名偶像组合AKB48不同成员负责的专属时段。

如果是已经播放过的节目，在手机上可以点击重播，这就绝对不会错过精彩内容了。当你成为会员之后，还能设置定时通知，比如：每周一下午 5 点钟，发邮件通知收看 AKB48 的节目，并在邮件中附带链接（手机上点击链接就直接收看）。

手机用户在收看节目的同时可以用Twitter和Facebook发表评论。除了专门制作的电视节目，Nottv还提供报纸、杂志和游戏内容。

此外，Nottv还支持互动功能，把节目储存在智能电话上，在闲暇的时候再收看。用户也可以传输如新闻信息或者游戏等内容，而不受到频宽的限制（因为它是以普通的广播形式传送而不是通过服务器）。

Nottv是运营商的付费业务，用户每月需要交纳420日元（约人民币20多元）的使用费用。

手机动漫

一个典型日本人的一生，几乎就是与各种漫画打交道的一生。日本人从一生下来，就开始和各种漫画书打交道，一直到了四五十岁，许多日本人仍然无法放弃对漫画的喜爱。

日本是世界当之无愧的动漫王国，动漫已成为日本的第三大产业，日本动漫产业一年的产值超过2000亿美元。日本的财富排行榜前百名竟然有多位漫画家。

1983年，投资1500亿日元的东京迪斯尼在东京都以东的千叶县修建，这座巨大的主题乐园被称作亚洲第一游乐场，当时东京迪斯尼在日本掀起了一场“迪斯尼热现象”，这让日本政府下大决心来发展日本的动漫产业，日本政府通过各种政策来扶持动漫产业的发展。

1996年，日本政府公布实施《21世纪文化立国方略》，明确提出要从经济大国转变为文化输出大国。

多年来，日本漫画界创造了包括《机器猫》、《七龙珠》、《灌篮高手》、《火影忍者》、《海贼王》、《网球王子》、《樱桃小丸子》在内的多部经典漫画名著，在全世界有着重要的影响。

经过多年的发展，日本的动漫产业形成了成熟的商业模式，一部漫画通常都会先出纸质版，然后被翻拍成TV版本，最后再出剧场版。此外，这些漫画的版权还被卖给游戏公司，出版同主题的游戏，还会销售玩偶等动漫人物的衍生品。

据富士KIMERA综研调查，日本电子书籍市场规模2012年为654亿

日元，其中智能手机份额为162亿日元，阅读终端、平板电脑份额为20亿日元，其余七成以上仍是非智能终端。该公司预测2017年市场规模将扩大至2343亿日元，其中智能手机将占1672亿日元，阅读终端、平板电脑占440亿日元，比例较2012年将有大幅提升。

在日本的手机阅读产业中，手机漫画占据了大部分的市场份额。

在日本发达的功能手机时代，日本的动漫就已经被搬上手机。日本最大的动漫出版商讲谈社、小学馆、集英社很早就已同手机运营商合作，开辟了属于自己的漫画下载Wap网，用于本社出版的漫画下载。目前日本经营漫画的网站已经发展到数百家，竞争十分激烈。

2004年，日本第二大运营商KDDI联合CELCYS公司推出了完美解决手机漫画制作和播放效果的技术方案，使得手机漫画的制作流程和用户体验大幅改善，此后，另外两大日本运营商也推出了类似技术，技术的进步大大推动了日本手机漫画的发展，此后日本手机漫画几乎每年都以400%的速度增长。

日本的整个手机阅读市场是以漫画为主的。手机漫画曾经占到日本手机出版75%的市场份额。与此同时，日本手机漫画的市场规模是PC漫画的10倍以上，由此可见日本人有多么喜欢在手机上看漫画。

在制作方式上，日本的手机漫画不仅继承了传统漫画的创作手法，而且由于移动终端屏幕的特性，手机还可以利用其多功能特性，给漫画配上音乐和对话，使得手机上的漫画有了多媒体特征，　更加适合读者的互动和个性阅读。漫画爱好者可以按照自己的意愿，阅读自己喜欢的漫画，这种阅读方式符合现代人时尚、快捷的生活方式。

在智能手机推出后，由于手机屏幕变得更大，且触摸屏的操作更加

方便，手机漫画的用户体验更加方便。

2013年年初，著名的Line上线了一个名为《LINE MANGA》的基于智能手机的App，这款App的商店里面有日本小学馆、集英社、讲谈社等50家出版社旗下的作品，例如《海贼王》、《银之匙》、《抓狂一族》、《钢之炼金术师》等，有数万本漫画供使用者选购。

号称“日本版微信”的Line，最大的特点便是有各种个性化的贴图，这在日本非常受欢迎。所以在Line推出的这个电子书城应用程式中当然也少不了这个要素。

在日本，用户是要花钱去买Line上的各种动漫表情贴纸的。而Line的手机阅读商品上市后，就开始大做活动，在上面下载手机动漫，哪怕是一本，就可以免费送该漫画角色的手机贴图。

Line Manga 不只是一个 App，它还会和 Line 的服务相连，用户可以跟好友分享自己喜欢的漫画书。

Line Manga推出后势头非常猛，没过多久就开始牢牢占据App Store日本区阅读类应用收入榜第一的宝座。

移动医疗

日本是一个非常注重医疗保健的国家，日本人2011年的平均寿命是83岁，位列世界第一位。

之所以日本人寿命如此之长，和日本良好的卫生保障和养老政策是分不开的，日本每年的民政开支要比美国高7%，日本公民超过70岁的必须参加指定的保健运动。他们专为老年人设置了强大的医疗机构。

移动互联网在日本普及之后，日本诞生了许多比较先进的移动医疗、移动健康管理商业模式。

日本市场调查咨询公司Seed Planning不久前对日本的移动保健服务行业进行了调查，并发布了2016年该领域的市场规模将达到800亿日元的调查结果。

该公司推断2011年日本移动保健服务领域的市场规模为275亿日元，并推算5年内将扩大至3倍左右。此次调查是在2011年11月至2012年1月期间，通过对通信运营商、服务运营商和厂商进行采访等方式进行的。82（82 小谷卓也：《Seed Planning：2016年移动保健服务业的市场规模将达到800亿日元》，日经技术在线，http://china.nikkeibp.com.cn/news/medi/60275-20120314.html，2012年3月14日。）

Seed Planning首先将移动保健服务分成“健康”“医疗”“监护”三个领域

（1）健康领域在2011年的规模约为175亿日元。日本MTI公司

的“Luna-Luna”、KDDI公司的“au Smart Sports”以及NTT DOCOMO公司的“iBodymo”是这一领域具有代表性的服务，分别拥有100万名以上的会员。而且，随着智能手机和平板终端的普及，除了传统的运营商收费模式以外，其他经营模式也越来越多。

据Seed Planning预测，今后，日本政府推进的“哪里都是MY医院”构想实现后，将出现“电子用药记录”以及疾病管理数据存储服务，2016年健康领域的市场规模将达到约400亿日元。

（2）医疗领域在2011年的规模约为5亿日元。虽然医疗机构正在引进电子病历，不过利用无线通信的系统和服务仅停留在实证实验水平上，目前尚未达到全面开展业务的程度。

关于今后促使医疗领域实现增长的社会性因素，Seed Planning认为是医疗机构引进智能手机和平板终端，通过日本政府推进的“实现无缝式地区医疗合作”计划，跨医疗区开展合作，消除医疗和护理之间的界限，共享信息，并对于抑制疾病恶化的行为予以奖励等。Seed Planning推测2016年医疗领域的市场规模将达到约250亿日元。

（3）监护领域在2011年的规模约为95亿日元。目前在日本，利用地方政府预算的服务有转向民间的动向，西科姆的“COCOSECOM”等利用配备便携模块的专用终端和移动终端开展的Web服务开始增加。Seed Planning推测2016年监护领域的市场规模将增至150亿日元左右。83（83《Seed Planning：2016年移动保健服务业的市场规模将达到800亿日元》，日经技术在线，http://china.nikkeibp.com.cn/news/medi/60275-20120314.html，2012年3月14日。）

日本早在功能手机时代就诞生了许多和健康相关的移动服务，不过

一直没有真正火爆起来。进入智能手机时代之后，日本的移动医疗（或者移动健康管理）行业开始有一些新的变化。

NTT DOCOMO于2010年5月推出了名为“iBodymo”的移动健康管理服务，目前已经有数百万用户。

用户每月需要向NTT DOCOMO缴纳157.5日元的服务费用，就可以利用手机上的GPS及手机自带的计步器进行健康管理。

iBodymo的使用流程大致是这样的：

用户首先需要输入个人信息（身高、体重等生理信息），然后：（1）携带手机行走，可记录行走及跑步路线，测算消耗的能量；（2）通过记录家务内容，获取消耗的能量信息；（3）通过记录行走信息，获取相应积分，有机会获得DOCOMO的优惠信息；（4）记录个人饮食信息，计算摄取的能量，并且按照输入的个人生理信息，推荐平衡营养信息；（5）所有数字信息可通过图表方式查看。

2012年7月2日，NTT DOCOMO与日本医疗设备巨头欧姆龙（Omron）成立了合资公司DOCOMO Healthcare。新公司致力于将移动用户的智能手机同欧姆龙公司的医疗仪器，比如血压计、睡眠监视器等连接起来，帮助用户更方便地收集整理这些信息，并能够基于云计算实现相关信息的管理。药房也可以使用这款基于云计算的服务。

新的合资公司成立后，DOCOMO原有的iBodymo服务业并入这家新的合资公司。

之后DOCOMO Healthcare打算将这一云端平台采取开放模式，其他运营商也可以接入。NTT DOCOMO称，除了合资公司的业务以外，还

会再开发自己的类似业务，比如在健康保险和福利项目上，以及医疗检查和治疗后续服务等。

NTT　DOCOMO预测，合资公司5年内将创造100亿日元（1.26亿美元）的价值，到2015年3月底，预计营收会在280亿～400亿日元，是2011财年的7～10倍。

“细化运营商的优势，一是运营商拥有很详细的个人信息数据，二是具有便利的个人认证方式，三是可以更方便地收费。运营商手上掌握许多用户的行为数据，比如你在什么地方，买了什么东西，这些数据就是运营商的优势……欧姆龙公司拥有很多健康检测的仪器，而DOCOMO掌握了很多个人的情报，我们可以利用这两点优势来进行和DOCOMO相关的服务链接，比如说DOCOMO把自己购物中心里的健康营养物的信息发送给用户。”NTT DOCOMO负责战略的执行董事吉泽和弘在接受我们访问时指出。

这家合资公司从2013年4月开始提供名为WM（Watashi-move）的移动健康服务，这是一个将以前NTT　DOCOMO和欧姆龙健康医疗分别提供的健康支援服务融合在一起构建的新的健康平台。

WM的运营模式是，首先使体重计及计步器等健身仪器与智能手机联动、传输数据，再积累并分析这些数据；然后使分析结果与合作伙伴的商品或服务联动，提出符合用户健康状况的商品方案，由此达到创造新业务机会的目的。84（84　　《可与智能手机联动的健身仪器纷纷上市，流行的关键是？》，日经技术在线，http://china.nikkeibp.com.cn/news/medi/65276-20130321.html？start=1，2013年3月22日。）

此外，用户可以用手机拍摄自己每天所吃的食物，传输给DOCOMO Healthcare，并由此获得健康指导，提醒用户注意饮食健康。

另外，支持WM的欧姆龙健康医疗的健身仪器有一个特点，那就是配备了NFC功能，只需将智能手机放到健身仪器上，便可传输数据，NFC的启用大大便利了用户把健康数据导出。

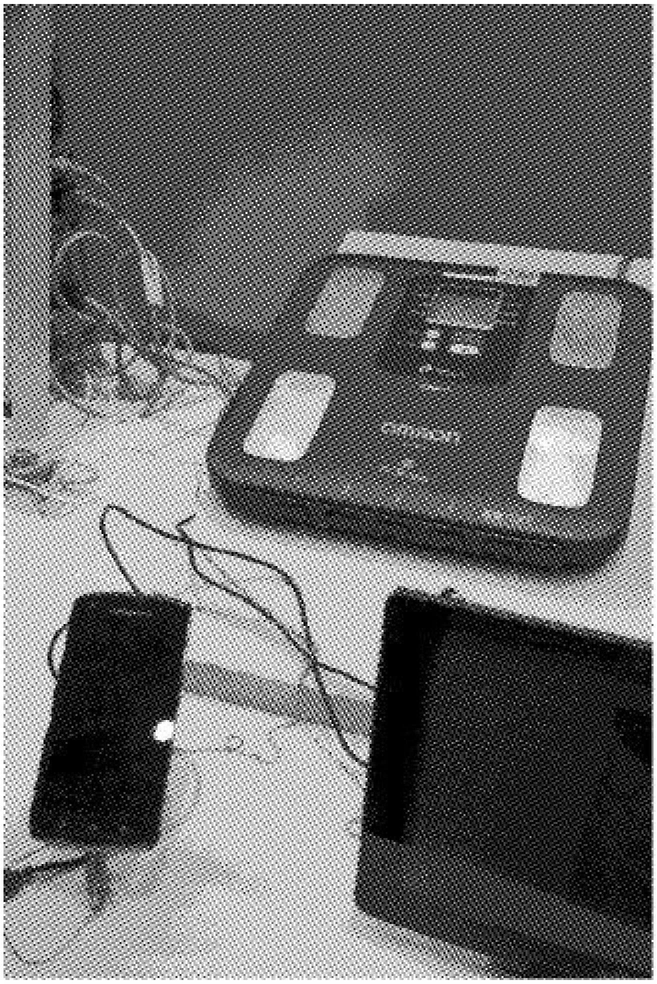
而且，DOCOMO Healthcare还宣布，将从2013年6月开始提供面向女性的新的收费服务：“身体的感受”。

这是一项配合使用基础体温计的专门面向女性的服务。用户输入基础体温及生理周期等数据之后，可结合因月经及排卵而发生变化的情绪与身体状态以及季节与时间因素，接受生活方面的指导建议。

另外，根据输入的数据推测出用户存在月经不调等身体问题时，还会显示催促其到医院就医的消息。而且，还设有用户接受精密检查之后向其支付抚慰金的机制。

这项服务一般需要手动输入基础体温等，但如果使用具有NFC功能的女性用欧姆龙电子体温计“MC-642L”，只需将智能手机与体温计贴在一起，便可输入数值。

以前的女性用健康管理服务主要与妊娠或避孕有关。但DOCOMO Healthcare介绍说，现代女性的平均初产年龄超过了30岁，经期常常会出现各种身体问题，因此该公司决定提供除妊娠和避孕目的之外还可帮助女性进行全面健康管理的服务。85（85 《可与智能手机联动的健身仪器纷纷上市，流行的关键是？》，日经技术在线，http://china.nikkeibp.com.cn/news/medi/65276-20130321.html？start=1，2013年3月22日。）



欧姆龙健康产品与移动终端连动

为了和NTT　DOCOMO对抗，孙正义领导下的软银从美国引进了著名的健康管理设备Fitbit，这种计步器或者腕带可以通过蓝牙向iPhone发送用户运动量的数据。

Fitbit是指美国Fitbit公司开发并提供的仪器“Fitbit　zip”及“Fitbit one”，软银BB从2013年3月15日开始经营这些产品。这两款是可以记录步数及消耗热量等的小型活动计量器，前者可测量步数及距离等，后者还配备了可感知移动高度的传感器，能够测量爬楼梯时的层数及睡眠周期。

而且，二者均配备蓝牙功能，可利用该功能与iPhone和iPad联动。能够将Fitbit测量的数据自动传输给iPhone，在iPhone上管理每天行走的步数及消耗热量等。另外，还可通过社区交流功能，与朋友比较活动结果。

此类移动健康服务，过去之所以难以推进的一个很大问题就在于用户需要手动输入数据，过于麻烦。而DOCOMO的WM和软银引进的Fitbit通过NFC和蓝牙，让用户可以很轻松地自动录入健康数据，解决了这个问题。

一旦有大批用户加入移动健康管理服务，这些用户的行为数据将变成一个宝贵的资源，服务提供商在比对数据后会得出许多有益的结论，例如判断出日本某个区域的人们的健康情况堪忧，并可以有针对性地去找原因。

除了这些移动健康管理服务，日本厂商还推出了许多改进医院信息化的移动医疗解决方案。例如富士通公司推出了名为“HOPE Pocket Chart”的移动医疗方案。

在这一方案下，医生可以通过移动终端查看患者病历，确认既往病史、检查结果、X-光影像、病理记录和手术报告等。医生还可以通过移动终端进行批复出院申请等日常工作。这一方案适用于Android和iOS两种操作系统的终端，设有相应的复合操作习惯的用户界面。医生可在医院外接收信息，实现紧急情况下的即时通信。所有的患者数据都通过网页进行阅览，避免将数据保留在终端内；只有经过登记的终端才可以连接患者数据库，确保了信息泄露安全性。

在日本，最有名的体重计品牌叫做百利达（TANITA），这家公司

过去的健康仪器都是不联网的，现在通过一些技术，将用户的健康数据自动录入其后台，也开始提供移动医疗服务。

在数据的使用方面，百利达采用比较开放的模式，不限定运营商，不限定使用范围。其盈利方式是卖设备+销售数据分析服务。其服务比较便宜的有500日元一个月的，例如监督血压；最贵的8400日元一个月，是有很专业的护士、医生来解读数据，是针对糖尿病人的。

除此之外，日本的移动在家看护业务也开始发展。由于日本进入老龄化社会，所以许多人需要在家进行看护和医疗服务，包括医生、护士以及保姆、护工未来都可能上门去为人们提供健康服务。在这方面，富士通等公司发布了基于云计算的解决方案。

在这一方面，日本公司的重点在提升医疗人员出诊的效率，例如通过手机等移动设备，通过GPS、地图等功能，自动帮助医生规划最理想的出诊路线。有紧急的病人出现的时候，这些系统的作用最大，可以自动规划最紧急的病人的出诊路线。

和日本类似，中国的移动医疗行业也在快速发展，例如好大夫、春雨掌上医生、大姨吗等移动应用开始变得非常流行。

笔者走访了多位移动医疗领域的投资人，他们的普遍观点是，中国的移动医疗产业的本质是需要让医生绕开医院直达患者。

在中国的医疗体系下，医生之间的贫富差距非常大，一些知名的主治医生接待的病人长期人满为患，而从业不久的年轻医生往往收入很低。这些收入较低的医生，完全可以通过移动互联网组织起来，为广大的患者在手机上提供健康咨询服务，并通过某种方式收费。

此外，中国的医院信息化程度很低，导致医疗资源的利用效率很低下。例如电子病历，在中国的推广程度还很低，大部分护士都采用手动录入病历的原始方式。医生每天都要花大量的时间去写病历，但是其实对他们的工作没有太大帮助，这些都可以通过信息化的方式去解决。

在医院内部，专用平板电脑、手推车等移动电子设备可以大大改善医院的信息化水平，目前这些工作正在中国的医院当中缓慢推进。

我们在日本考察的过程中，也发现了许多有趣的日本可穿戴式移动互联网设备。

日本的富士通、索尼、村田制作所、东芝、罗姆等大企业非常重视基础研发的积累，因此在传感器技术、机器人技术、半导体技术上积累了很深厚的技术储备，这些都是开发可穿戴式设备的基础。

根据日经BP社的报道，NTT于2013年2月12日宣布，开发出了可嵌入内衣等衣物中的电极用材料。此次开发出的是在丝绸或合成纤维等的表面涂覆导电性高分子“PEDOT-PSS”的材料，具有柔软、亲水及高强度等特点，并且还具有生物相容性，因此紧贴肌肤也不会引发皮疹或是感觉不适。86（86 《NTT开发出嵌入内衣的电极用材料，可随时获取心律及心电图信息》，日经技术在线，http://china.nikkeibp.com.cn/news/medi/64684-20132013.html，2013年2月16日。）

以前测心电图时一般都要在电极上涂抹膏状或胶状电解质，但“这样做会覆盖汗腺，让人感觉不舒服，很难长时间使用”（NTT）。此外，过去使用的纤维状材料中虽然有镀银纤维，但其干扰较大，无法测量心电图。

NTT已对该材料进行了测试，让10名健康者穿戴数天，其中包括24小时以上连续穿戴，并已确认能够连续获得数据，而且也未发生因材料而引发皮疹的问题。今后还将进行以100人为对象的穿戴试验以及进一步的安全性验证，并将与大学医学部及研究机构合作，计划在两年内明确穿戴式设备在持续性心电图测量、监控、基础研究以及家庭医疗和远程医疗应用等领域的道路。

手机地震预报服务

日本是地震灾害大国，地震灾害频发。同时，日本也是世界上移动通信最发达的国家，日本的三大运营商NTT DOCOMO、KDDI和软银长期以来开发了大量适合本国国民使用的移动互联网服务。

和中国不同，日本市面上销售的手机绝大部分都是由三大运营商定制，这些手机在设计的时候就加入了相应的预防地震的功能，例如灾害留言板、语音留言、灾害紧急预报等功能，DOCOMO的营业厅里面有详细的宣传资料，介绍这些功能的用法。

在日本的地震、海啸灾难发生前十几秒钟，相关灾区的群众都会提前十几秒钟定点收到运营商发来的手机电子邮件，通知灾害即将发生——这十几秒钟，往往可以救很多人的命，因为你可以在这段时间拔掉电源、关掉煤气，找安全的地方躲起来。

如果是在晚上，这些运营商定制的手机还会自动发出怪叫、警报声，把用户叫醒——这就是运营商定制手机的厉害之处。

在地震发生时，手机用户可以登录灾害留言板，向家人报告平安，全国的用户都可以在上面搜索自己家人的名字。

由于这个留言板是用手机号做认证的，所以从老人到小孩几乎都可以使用，这是其相比起Line、微信等互联工具最大的优势，因为还是有许多老人等人群不使用Line这样的时髦互联网产品，同时，这项服务也是跨运营商的，不仅DOCOMO的用户可以登录，KDDI、软银的用户同样可以使用。

在地震发生时，往往也是电话被打爆的时候，尽管日本的移动通信网络很优质，但是也承受不起这么大密度的通话——地震时当地基站的负荷是平时的50～60倍。

这个时候，日本运营商通常会利用移动数据网络让用户语音留言。你可以输入家人的手机号码，然后对着手机录音，最多可以留言30秒钟——这个功能看上去很像中国的微信的语音对讲功能，但是运营商开通这个业务的好处同样是，运营商所覆盖的人群要比任何互联网公司都要广泛——日本的移动电话普及率接近100%，而Line这样的新兴移动应用，尽管在年轻人中很受欢迎，但是仍然有许多人不用。

日本三大运营商NTT DOCOMO、KDDI、软银的营业厅遍布日本大街小巷，在街上几乎和便利店一样常见，在灾害发生时，这些营业厅都欢迎用户前来避难，并为他们提供免费充电、茶水等服务。

2011年日本“3·11大地震”发生后，日本运营商快速的灾害应对机制，也有颇多值得中国学习的地方。

NTT DOCOMO的日本东北分公司设立有灾害应对部门，平时就经常有演习，灾害应急中心里面有大屏幕实时显示各个通信基站的情况。地震发生后，大家发现屏幕全部变成红色了，日本东北地区有4900个基站受损中断，灾区通信受到严重破坏。

NTT DOCOMO立刻进入紧急待命的状态，当天开始，就把处于安全地区的营业厅、分公司开放出来，作为避难场所，为无家可归的人服务。

日本用户的手机上都可以看到避难地图，清楚了解哪些地区的通信受损，哪些地区可以正常使用。这些避难点还调配了900多部卫星电

话，免费借给用户使用。

除此之外，NTT DOCOMO还紧急设置了400多个电话充电点，为用户提供充电电池。对于一些在地震中遗失掉手机的民众，NTT DOCOMO免费出借了2000多部手机。

与此同时，NTT DOCOMO还派出了60多辆技术支持车开往灾区，这些技术支持车既可以作为临时基站，又可以供受灾群众的手机充电。同时，NTT DOCOMO还修建了许多临时基站，也在地面铺设一些光缆恢复通信。

3月11日发生的地震，到4月底的时候，整个灾区的通信已经基本恢复到了震前的水准。

在前面提到，日本手机电视的普及率极高，这在2011年的东日本大地震中也大显神威。

当时地震发生后，大部分通信和电力发生中断，唯有One Seg手机电视还能被大部分地区接收，公众通过收看手机电视画面了解地震灾害的情况和紧急救援的信息。

2007年1月起，日本广播协会（NHK）开始通过数据广播提供地震和海啸信息，主要采用了三种数字广播传输媒介——卫星数字广播、地面数字广播和One Seg来开展数据广播业务。作为一家公共广播机构，NHK通过这种新的数据传输方式，加强对One Seg服务移动终端的利用，致力于提高灾害报道和预警的及时性。One Seg的高覆盖率和使用率及其信号的特殊传输和接收方式使得这种新的地震和海啸信息业务能够帮助NHK实现“向日本公众提供快捷准确的灾害信息和灾害预警”的职责。87 （87 摘自龚捍真：《论手机电视在突发事件中的作用》，《中

国传媒科技》，2012年第3期。）

日本NHK是地震与海啸信息的生产者，通过数据广播进行传播的信息内容主要包括六个方面：“地震发生公告”、“最新地震信息”、“最近发生的地震”、“海啸警报”、“海啸相关地震信息”以及“海啸监测信息”。

“地震发生公告”。当地震发生时，即使观众没在收看数据广播，公告也会自动显示，其主要目的在于通知人们地震已经发生，当然前提是观众已经将设备设置为自动显示公告。自动显示公告功能在地震发生一个小时内保持有效，一小时后就不再显示。

“最新地震信息”提供24小时内发生的所有三级及以上地震的最新信息，包括地震发生时间、震中位置及地震等级，还提供一些详细信息，如全日本各检测台的地震强度数据。

“最近发生的地震”提供30天以来发生的3级及以上的最强地震，以及24小时以来最强的前6次地震，按发生的时间排序。

“海啸警报”。当发布海啸警报时，会在特定页面上显示这一信息，包括面临海啸威胁的地区和预测的海啸等级。警报解除后，解除信息也将显示在屏幕上。另外，如果信息显示地震引发了海啸时，也可选择链接的地震信息进行查看。88（88　摘自龚捍真：《论手机电视在突发事件中的作用》，《中国传媒科技》，2012年第Z1期。）

为了让灾难警报做得更快更好，NHK还研发出一套技术，通过Auxiliary　Channel的特殊传输路径，让手机电视和家用电视在待机状态下，也能自动开机接收紧急地震快报。

可以说，手机是日本人抵抗地震灾害不可或缺的求生工具。

结束语

日本企业非常擅长深度挖掘用户需求，创造出有新意和细致体贴的服务及产品。所以我们发现，日本近年来的移动互联网服务其实有很多有特色的应用。这些应用都是适应于日本的生活环境的。

和日本类似，中国市场也开始变得越来越特殊。在中国的互联网发展早期，C2C（Copy To China）曾经是最流行的模式，即把美国最火的创业公司做的事情抄到中国来，例如百度是模仿谷歌，新浪是模仿雅虎。但由于中国是一个非常庞大而复杂的市场，东部的北京上海的发展水平已经和许多西方发达国家不相上下，而中西部许多地区仍然非常贫穷。且中国人的消费习惯和欧美发达国家差别很大。所以，一味照抄欧美已经行不通了。

移动互联网的本质是需要改善本国国民的生活水平，在这一点认识上全球都没有区别，而日本业界为中国作出了榜样。

词汇表

数字顺序

2G

第二代手机通信技术规格的简称，一般定义为无法直接传送电子邮件、软件等信息，只具有通话和一些如时间日期等传送的手机通信技术规格。

3G

3rd-generation的缩写，即第三代移动通信技术，是指支持高速数据传输的蜂窝移动通信技术。3G服务能够同时传送声音及数据信息，速率一般在几百kbps以上。3G是将无线通信与国际互联网等多媒体通信结合的新一代移动通信系统，目前存在四种标准：CDMA2000、WCDMA、TD-SCDMA和WiMAX。

3.9G

Long Term Evolution（LTE）的通俗称法，或者称“准4G”。具有100Mbps的数据下载能力，被视作从3G向4G演进的主流技术。

字母顺序

ADSL

Asymmetric Digital Subscriber Line的缩写，即非对称数字用户环路，是一种新的数据传输方式。它因为上行和下行带宽不对称，因此称

为非对称数字用户线环路。它采用频分复用技术把普通的电话线分成了电话、上行和下行三个相对独立的信道，从而避免了相互之间的干扰。即使边打电话边上网，也不会发生上网速率和通话质量下降的情况。通常ADSL在不影响正常电话通信的情况下可以提供最高3.5Mbps的上行速率和最高24Mbps的下行速率。

AEON

永旺，全称是“日本永旺株式会社”，由国内外142家企业组成的大型跨国零售集团。

Android

基于Linux的自由及开放源代码的操作系统，主要使用于移动设备，如智能手机和平板电脑，由Google公司和开放手机联盟领导及开发。尚未有统一中文名称，中国内地较多人称为“安卓”或“安致”。

AppsFire

一个移动应用搜索平台，帮助用户在 iPhone、iPad和Android 上找程序的一款搜索应用。

ARPU

Average Revenue Per User的缩写，即每用户平均收入。用于衡量电信运营商业务收入的指标。ARPU注重的是一个时间段内运营商从每个用户所得到的收入。

AT & T

American Telephone & Telegraph的缩写（也是中文译名美国电话电报公司的由来，但近年来已不用全名），是一家美国电信公司，创建于1877年，曾长期垄断美国长途和本地电话市场。

B2B

Business To Business的缩写，是指互联网市场领域的一种，是企业对企业之间的营销关系。它将企业内部网通过B2B网站与客户紧密结合起来，通过网络的快速反应，为客户提供更好的服务，从而促进企业的业务发展。

B2B2C

Business To Business To Consumer的缩写，是一种电子商务类型的网络购物商业模式，第一个B指的是商品或服务的供应商，第二个B指的是从事电子商务的企业，C则是表示消费者。

B2C

Business To Consumer的缩写，其中文简称为“商对客”。“商对客”是电子商务的一种模式，也就是通常说的商业零售，即直接面向消费者销售产品和服务。这种形式的电子商务一般以网络零售业为主，主要借助于互联网开展在线销售活动。B2C即企业通过互联网为消费者提供一个新型的购物环境——网上商店，消费者通过网络在网上购物、在网上支付。由于这种模式节省了客户和企业的时间和空间，大大提高了交易效率，特别对于工作忙碌的上班族，这种模式可以为其节省宝贵的时间。

BBS

Bulletin Board System的缩写，即电子公告牌系统。通过在计算机上

运行服务软件，允许用户使用终端程序通过Internet来进行连接，执行下载数据或程序、上传数据、阅读新闻、与其他用户交换消息等功能。许多BBS由站长业余维护。目前，有的时候BBS也泛指网络论坛或网络社群。

CATV

即有线电视网，由有线电视公司运营，提供广播业务，包括电视、图文电视等，CATV网采用模拟传输方式，是一种模拟网络。

CP

Content Provider的缩写，也称为ICP（Internet Content Provider），翻译为互联网内容提供商，向广大用户综合提供互联网信息业务和增值业务的电信运营商。

CPA

Cost Per Action的缩写，意思是每次行动的费用。CPA是网络广告领域内的一种定价模式的定义，即根据每个访问者对网络广告所采取的行动收费。

CPC

Cost Per Click的缩写，即每点击成本，网络广告每次点击的费用。是网络广告投放效果的重要参考数据。CPC是网络广告界一种常见的定价形式。

CPM

Cost Per Mille的缩写，即每千次印象费用，广告条每显示1000次（印象）的费用。

DCMX

DOCOMO于入股三井住友信用卡公司开始提供的非接触式信用卡服务。2006年5月26日，DOCOMO开始提供可在ID上使用的信用卡服务品牌。

Edy

是一种日本bitWallet公司提供的非接触型IC卡。

EZLink

新加坡发行的一种交通卡，可以用来支付地铁、公交汽车的车费，采用上、下车刷卡方式，方便、快捷，并且票价还有折扣优惠。

Facebook

创办于美国的一个社交网络服务网站，于2004年2月4日上线。主要创始人为美国人马克·扎克伯格。Facebook是世界排名第一的照片分享站点，每天上载850万张照片。截至2012年5月，Facebook拥有约9亿用户，是全球第一大社交网站。

Felica

是一种由索尼公司推出的非接触式智能卡。该卡片无需插入终端读写槽，便可以实现快捷可靠的数据传送。同时此卡具有高度的可靠性，很难被复制或伪造。由于卡中的数据可以多次写入并重复使用，因此从

环保意义上说Felica还是一种高度环保的科技产品。

FOMA

日本最大的移动电话营运公司NTT DOCOMO于2001年5月30日推出的世界上第一个IMT-2000第三代移动电话服务。采用W-CDMA通信规格，FOMA下行链路的最大速率为384kbps，上行速率是64kbps。

FTTH

Fiber To The Home的缩写，顾名思义就是一根光纤直接到家庭。具体说是指将光网络单元安装在住家用户或企业用户处，提供更大的带宽，而且增强了网络对数据格式、速率、波长和协议的透明性，放宽了对环境条件和供电等要求，简化了维护和安装。

Google Play

前名为Android Market，是一个由Google为Android设备开发的在线应用程序商店。一个名为“Play Store”的应用程序会预载在允许使用Google Play的手机上，可以让用户去浏览、下载及购买在Google Play上的第三方应用程序。2012年3月7日，Android Market服务与Google Music、Google 图书、Google Play Movie集成，并将其更名为Google Play。

GREE

日本著名的社交网站，在日本16～30岁的年轻人中享有很高人气，Gree拥有庞大的手机用户群体，是一家几乎完全基于移动互联网的社交网站。

HTC

宏达国际电子股份有限公司（简称宏达电子）的品牌名。该公司成立于1997年，是一家位于中国台湾地区的手机与平板电脑制造商。是开放手持设备联盟的创始成员之一。

HTML5

HTML5是用于取代1999年所制定的 HTML4.01 和 XHTML1.0 标准的HTML标准版本，现在仍处于发展阶段，但大部分浏览器已经支持某些 HTML5技术。HTML5有两大特点：首先，强化了 Web 网页的表现性能；其次，追加了本地数据库等 Web 应用的功能。

HTML语言

Hypertext Markup Language的缩写，即超文本标记语言，是用于描述网页文档的一种标记语言。

iPhone

一款苹果公司设计和销售的智能手机。

iPod

一款苹果公司设计和销售的便携式多功能数字多媒体播放器。产品的用户界面以设计简单、易用而广受用户喜爱。

ISDB-T

Integrated Services Digital Broadcasting-Terrestrial的缩写， 日本所采用的地面电视传输制式，该模式不限于单独传输数字电视（图像和伴

音），也包括了独立的声音和数据广播，这几者可以单独存在或任意组合，构成在带宽6MHz内的一路节目或多路节目。

Java ME

又称作J2ME（Java Platform，Micro Edition），是为机顶盒、移动电话和PDA之类嵌入式消费电子设备提供的Java语言平台，包括虚拟机和一系列标准化的Java API。它和Java SE、Java EE一起构成Java技术的三大版本。

Kakao Talk

一款来自韩国的免费聊天软件， 可供iPhone、Android、WP、黑莓等智能手机之间通信的应用程序。本应用程序以实际电话号码来管理好友，借助推送通知服务，可以跟亲友和同事间快速收发信息、图片、视频，以及语音对讲。即使好友不在线，好友也能接收你的Kakao Talk消息，就跟发短信一样。

KPCB

Kleiner Perkins Caufield & Byers的缩写，是成立于1972年，美国最大的风险基金，主要承担各大名校的校产投资业务。

LTE

Long Term Evolution的缩写，即长期演进，该项目是3G的演进，而并非人们普遍误解的4G技术，是3G与4G技术之间的一个过渡，是3.9G的全球标准，它改进并增强了3G的空中接入技术，采用OFDM和MIMO作为其无线网络演进的唯一标准，这种以OFDM/FDMA为核心的技术可以被看作“准4G”技术。在20MHz频谱带宽下能够提供下行100Mbit/s与

上行50Mbit/s的峰值速率。改善了小区边缘用户的性能，提高小区容量和降低系统延迟。

MOVA

DOCOMO推出的2G服务品牌，基于日本的PDC（Personal Digital Cellular）标准。

MySpace

是2004年由德沃尔夫（Chris Dewolfe）和安德森（Tom Anderson）在洛杉矶创立的一家互联网社交网站。推出一年后，受到了美国大众的追捧。2005年7月，有意进军数字媒体行业的媒体大亨、新闻集团董事长默多克出资5.8亿美元对其进行收购。近年随着Facebook的兴起逐渐衰落。

NFC

Near Field Communication的缩写，即近距离无线通信技术。由飞利浦公司和索尼公司共同开发的该项技术是一种非接触式识别和互联技术，可以在移动设备、消费类电子产品、PC 和智能控件工具间进行近距离无线通信。

O2O

Online To Offline的缩写，也即将线下商务的机会与互联网结合在了一起，让互联网成为线下交易的前台。

OTT

Over The Top的缩写，是通信行业非常流行的一个词汇，这个词汇来源于篮球等体育运动，是“过顶传球”之意，指的是球类运动员（player）在他们头顶上来回传球以到达目的地。即互联网公司越过运营商，发展基于开放互联网的各种视频及数据服务业务，强调服务与物理网络的无关性。

Pasmo

是由PASMO株式会社发行的铁路、公共汽车通用的非接触型IC卡车票。

PDA

Personal Digital Assistant的缩写，又称为掌上电脑。

PHS

Personal Handy-phone System的缩写，即个人手持式电话系统，是固定网络的补充和延伸，也被称为无线市话，俗称“小灵通”。

PAGING

DOCOMO推出的寻呼机服务品牌。

SATELLITE

DOCOMO推出的卫星电视服务品牌。

SDK

Software Development Kit的缩写，即软件开发工具包 ，一般是指一

些被软件工程师用于为特定的软件包、软件框架、硬件平台、操作系统等建立应用软件的开发工具的集合。

SNS

Social Networking Services的缩写，即社会性网络服务，专指旨在帮助人们建立社会性网络的互联网应用服务。也指社会现有已成熟普及的信息载体，如短信SMS服务。SNS的另一种常用解释是：全称Social Network Site，即“社交网站”或“社交网”。

Sprint Corporation

该美国公司成立于1938年，前身是1899年创办的Brown电话公司，当时是堪萨斯州的一家小型地方电话公司。目前，该公司已成为全球性的通信公司，并且在美国诸多运营商中名列三甲，主要提供长途通信、本地业务和移动通信业务。

Suica

一种可再加值、非接触式的智慧卡（IC卡）形式的乘车票证，适用于东日本旅客铁道（JR东日本）、东京单轨电车及东京临海高速铁道三种路线。

Twitter

中文名为推特，是国外的一个社交网络及提供微博客服务的网站。它利用无线网络、有线网络、通信技术，进行即时通信，是微博客的典型应用。它允许用户将自己的最新动态和想法以短信形式发送给手机和个性化网站群，而不仅仅是发送给个人。

UI

User Interface的缩写，即用户界面。UI设计是指对软件的人机交互、操作逻辑、界面美观的整体设计。好的UI设计不仅是要让软件变得有个性、有品位，还要让软件的操作变得舒适、简单、自由，充分体现软件的定位和特点。

Verizon

由美国两家原地区贝尔运营公司——大西洋贝尔和Nynex合并建立BellAtlantic后，又在2000年6月30日与独立电话公司GTE合并而成的。公司正式合并后，一举成为美国最大的本地电话公司、最大的无线通信公司、全世界最大的印刷黄页和在线黄页信息提供商。

Wap

wireless application protocol的缩写，即无线应用协议，是一项全球性的网络通信协议。Wap使移动Internet 有了一个通行的标准，其目标是将Internet的丰富信息及先进的业务引入移动电话等无线终端之中。

Wi-Fi

是一种能够将个人电脑、手持设备（如Pad、手机）等终端以无线方式互相连接的技术。Wi-Fi是一个无线网路通信技术的品牌，由Wi-Fi联盟（Wi-FiAlliance）所持有。目的是改善基于IEEE 802.11标准的无线网路产品之间的互通性。使用IEEE 802.11系列协议的局域网就称为Wi-Fi。

WiMAX

Worldwide Interoperability for Microwave Access的缩写，即全球微波互联接入。WiMAX也叫802.16无线城域网或802.16。WiMAX是一项新兴的宽带无线接入技术，能提供面向互联网的高速连接，数据传输距离最远可达50千米。

Xi

DOCOMO提供的LTE服务品牌。

拼音顺序

八达通

香港通用的电子收费系统。芯片内置在信用卡大小的塑胶卡片里，替卡片充值后放在接收器上即能完成付款过程。

包交换

一种传送数据的方法，它把许多彼此无关的操作包在一起，同时在通信信道上选择路由发送（常用电话线），以充分利用线路。相关包在目的地重新组装起来。

服务提供商

即Service Provider（SP），是移动互联网服务内容、应用服务的直接提供者，常指电信增值业务提供商，负责根据用户的要求开发和提供适合手机用户使用的服务。

谷歌

Google的中文名，是搜索引擎名，也是一家美国上市公司名称。

Google公司于1998年9月7日以私有股份公司的形式创立，以设计并管理一个互联网搜索引擎。Google公司的总部称作“Googleplex”，位于加利福尼亚山景城。Google 目前被公认为是全球规模最大的搜索引擎，它提供了简单易用的免费服务。

红杉

创始于1972年的美国风险投资公司，创始人唐·瓦伦丁（DonValentine）共有18支基金，超过40亿美元总资本，总共投资超过500家公司，200多家成功上市，100多个通过兼并收购成功退出的案例。

京瓷集团

全称是京瓷株式会社 （KYOCERA Corporation），成立于1959年4月1日，企业创建者兼名誉会长稻盛和夫，最初为一家技术陶瓷生产厂商。技术陶瓷是指一系列具备独特物理、化学和电子性能的先进材料。如今，京瓷公司的大多数产品与电信有关，包括无线手机和网络设备、半导体元件、射频和微波产品套装、无源电子元件、水晶振荡器和连接器、使用在光电通信网络中的光电产品。

乐天

日本第一大网络购物公司，创立于1997年5月，以商店招商平台事业起家，提供搜索、邮件、购物、地图、新闻、辞典、金融等服务。

美国在线（American Online）

总部设在弗吉尼亚州维也纳的一家在线信息服务公司，可提供电子邮件、新闻组、教育和娱乐服务，并支持对因特网访问，是美国最大因

特网服务提供商之一。

摩托罗拉公司（Motorola Inc）

原名Galvin Manufacturing Corporation，成立于1928年。作为一家老牌高科技公司，从发明了无线电应答器，到全球第一款商用手机、第一款GSM数字手机、第一款双向式寻呼机、第一款智能手机、全球第一个无线路由器，以及著名的铱星计划等等，一直引导时代的进步。

苹果公司（Apple Inc.）

是美国的一家高科技公司，2007年由苹果电脑公司（Apple Computer， Inc.）更名而来，核心业务为电子科技产品，总部位于加利福尼亚州的库比蒂诺。苹果公司由史蒂夫·乔布斯、斯蒂夫·沃兹尼亚克和Ron Wayn在1976年4月1日创立，在高科技企业中以创新而闻名，知名的产品有Apple Ⅱ、Macintosh电脑、Macbook笔记本电脑、iPod音乐播放器、iTunes商店、iMac一体机、iPhone手机和iPad平板电脑等。2012年8月21日，苹果成为世界市值第一的上市公司。

软银

1981年由孙正义在日本创立并于1994年在日本上市，是一家综合性的风险投资公司，主要致力IT产业的投资，包括网络和电信。软银在全球投资过的公司已超过600家，在全球主要的300多家 IT 公司拥有多数股份。

塔塔

当今印度的第一大财团，也是印度最老的财团，涉及信息技术、钢铁、汽车、机械、电力、纺织、化学、食品、家用电器、电子设备、计

算机、石油开采、渔业、银行、投资公司、印刷出版、原子能研究等领域。

沃达丰(Vodafone，又音译为伏得风或伏特风)

是跨国性的移动电话营办商。总部设在英国伯克郡的纽布利（Newbury）及德国的杜塞尔多夫。现为世界上最大的移动通信网络公司之一，在全球27个国家均有投资。在另外14个国家则与当地的移动电话营办商合作，联营移动电话网络。

远传电信

中国台湾地区运营商，拥有世界上第一个完全采用双频技术设计及建造的GSM900/1800双频系统，台湾地区第一家WCDMA运营商。

哑管道化（Dumb Pipe）

运营商以提供基础的网络通道为主，体现形式以资费竞争为主，提供廉价的网络基础设施服务。

智能管道（Smart Pipe）

爱立信提出的概念，基于对用户需求区分出优先级，有差别地提供服务。用户还可以提出服务的质量需求，方便运营商提供相应的服务等级，运营商还可根据用户所在的位置和使用时间的不同，进行差异化的处理。

雅虎BB

雅虎日本公司提供的宽带服务。

日本运营商及移动互联网行业大事件整理（**2006-2012**）

日本运营商及移动互联网行业大事件整理（**2006-2012**）（**1**）





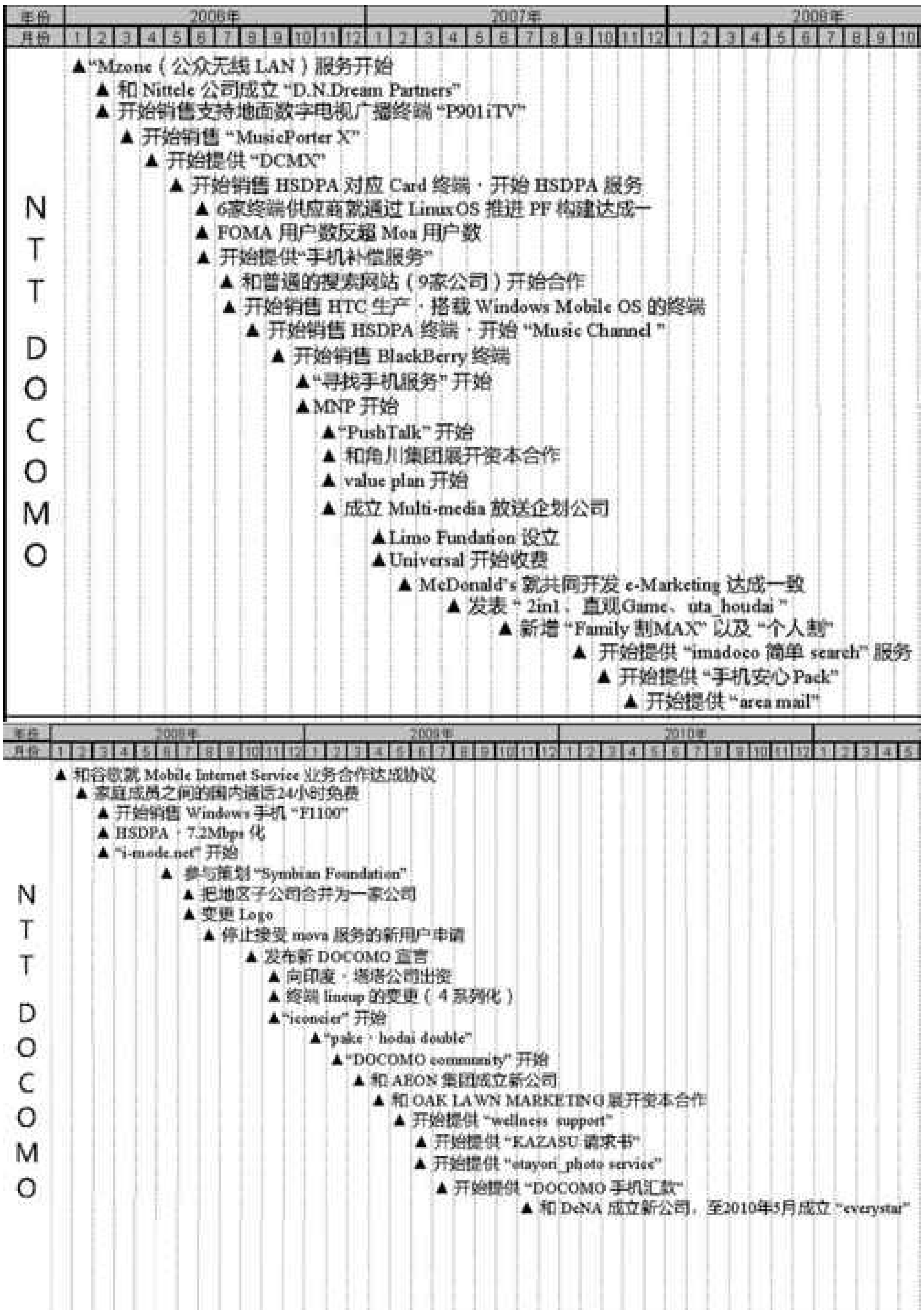
年份
2008年
2009年
2010年
月份
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
au（KDDI）
▲"au smart sports"开始
▲启用"岚"作为形象代言人
▲和日本全国民放 FM53 局开展同时 Live 广播
▲安装"mobile Suica App"标准
▲收购 CTC
▲"naka_change"、"full_change"开始
▲"手机 dePC mail"开始
▲"simple course"套餐扩充及手机购买费用分期付款开始
▲"au matome_talk"开始
▲和三菱 UFJ 银行设立 Jibun Bank
▲"LISMO Video"开始
▲EZweb 开始数据通信速度控制
▲"au BOX"开始销售
▲LTE 采用发布
▲"来电铃声full plus"开始
▲KDDI、EX、朝日新闻关于内容分发进行合作
▲"JCN手机"开始发售
▲"Fighters 手机"开始发售
▲中海 Tele、KDDI 等进行 area one seg 实证实验
▲"JAL 手机"开始发售
▲发布首台智能机"E30HT"，并于当年5月开始销售
▲iida 品牌发布
▲"EZ NEWS EX"开始
▲"Wi-Fi WIN"开始
▲"biblio"开始发售
▲"WiMAX 连接网络服务"开始
▲LISMO Video DVD 租赁开始
▲"au one Brand Garden"开始
▲"iridium OpenPort 服务"开始
▲发布开发 WiMA 和 CDMA 的兼容 WIN 数据终端，并于当年12月以后开始销售
▲开发"手机×TV 合作，FMBC 智能平台"
▲DVD Burning 中止
▲宣布将于当年12月实施新"full support service"使用资费
▲"gangan_mail"开始
▲Ubiquitous 特区进行 MediaFlo 实证实验
▲"DAREDEMO-割 single"开始
▲"au matome_line"开始
▲开始发布高清晰视频

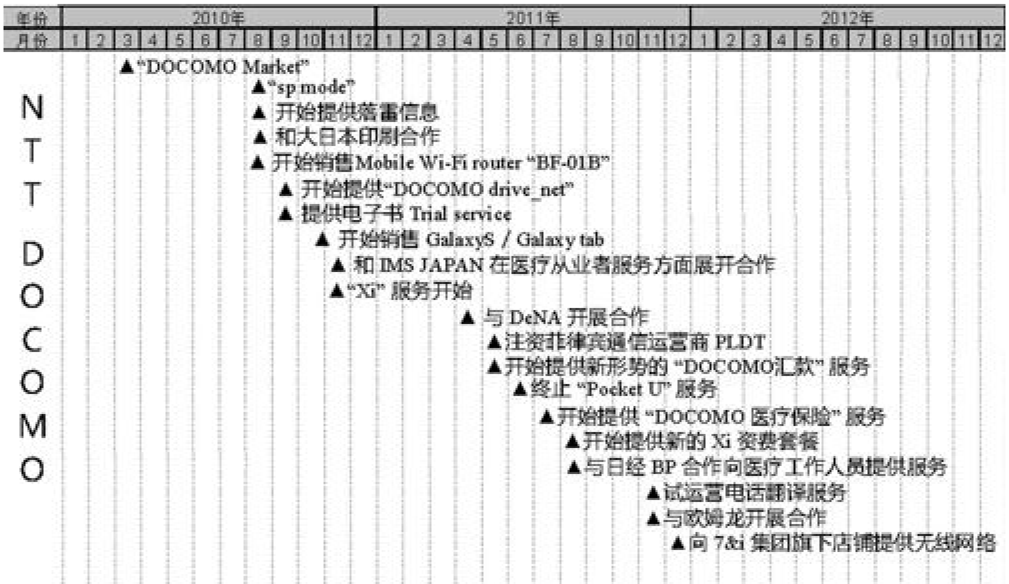


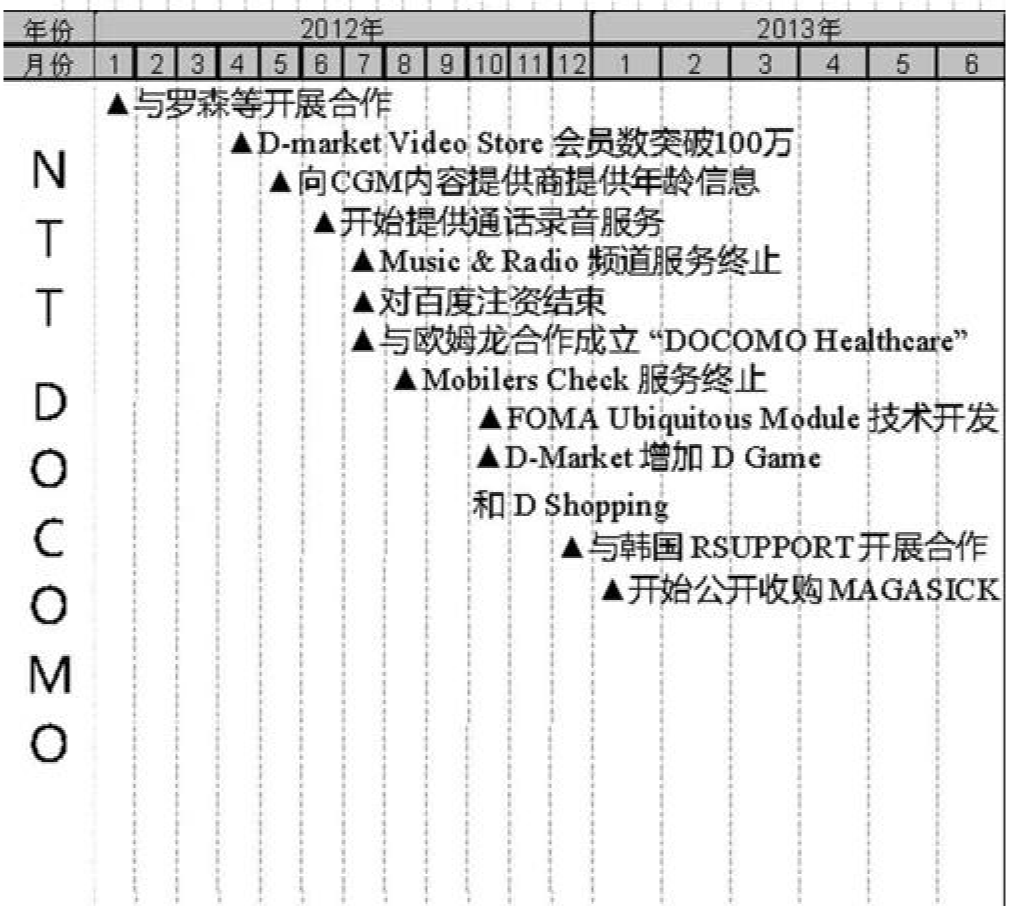
年份
2010年
2011年
2012年
月份
au（KDDI）
▲"gangan 学制"开始
▲向 J:COM 投资
▲成立 OIOI 损害保险以及新损保设立准备会社
▲数码相框终端开始发售
▲TOYOTA 汽车和 KDDI 进行车载终端的 MediaFlo 实证实验
▲发布"au one Market"，于当年6月份开始过渡
▲发布 IS 系列，并于当年6月以后开始销售
▲宣布在"Sekai Camera ZOOM"上搭载"Twitter Client"功能
▲"Media FLO 广播服务企划株式会社"成立
▲Group Plus 电话的签约数达100万
▲采用Microsoft Dynamics® CRM，更新营业支援系统
▲"au 简单结账"开始
▲索尼、凸版印刷、朝日新闻和电子书配信企业成立相关的事业企划公司
▲"au Wi-Fi Win card"开始销售
▲"TOKYU mobile ×au by KDDI collaboration program"服务开始
▲Group Plus 电话采用局达100万局
▲在日本全国展开"au 蜂窝基站"
▲"WIN High-speed"开始
▲"Skype au"开始
▲"每月割"、"IS flat"开始
▲与"Colopl"进行业务合作
▲新一代 Cable network 实证实验
▲开设直营旗舰店
▲首次在 CATV（Community channel 和 VOD）发布刚刚公开的剧场作品
▲Mobile Wi-Fi router 开始销售
▲与"Groupon Japan"进行业务合作
▲发布向 MFIC 出资及进行战略合作
▲KDDI、KDDI研、Cisco 共同开发新视频分发业务
▲Lismo Wave 开始
▲发布在各种 SNS 开展年龄确认服务
▲与"Foursquare"进行业务合作
▲"Gree Market"夏季开始发售
▲"EVRC-B"开始
▲和 SPACESHOWERTV 展开资本合作
▲Android 搭载 tablet "MOTOROLA XOOM™ Wi-Fi TBi11M"开始销售
▲发布和 Facebook 建立合作关系
▲和乐天展开业务合作
▲和 CNCi 展开资本合作


年份
2012年
2013年
月份
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6
au（KDDI）
▲EZ频道、EZ频道+ 服务终止
▲导入 EV-DO Advanced 技术
▲开始提供社交服务“KDDI ChatWork”
▲“UTa Pass”、“Video Pass” 服务开始
▲与 3rd Kind 合作
▲与 NHN Japan 合作
▲在 SmartPass 上开始提供 Line 应用
▲开始提供 4G LTE 服务
▲开始出售 iPhone 5
▲BookPass 服务开始
▲开始提供 Smart TV Box
▲开始实施平板电脑专用资费套餐
▲au Records 服务终止
▲au One Mail 服务终止

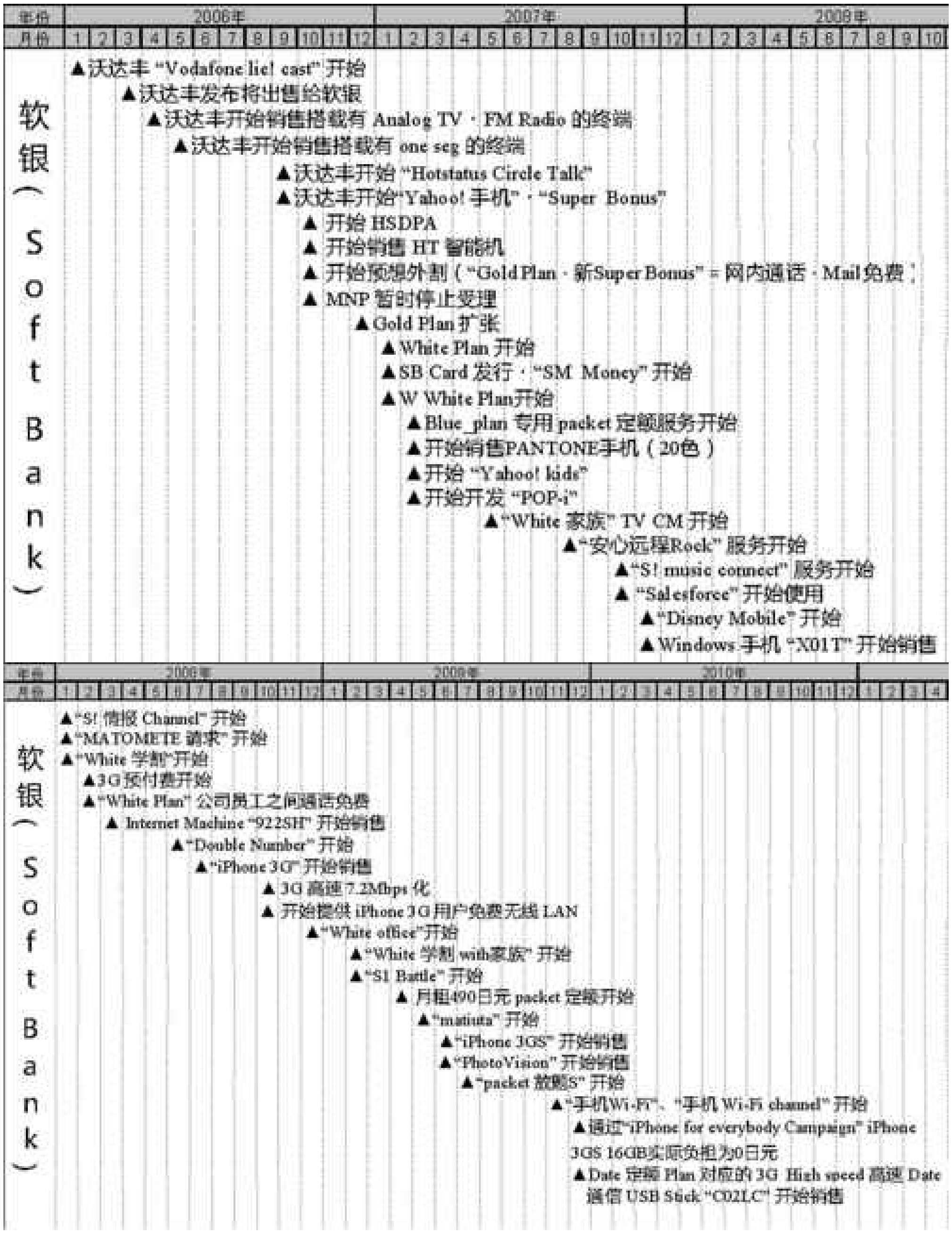
日本运营商及移动互联网行业大事件整理（**2006-2012**）（**2**）

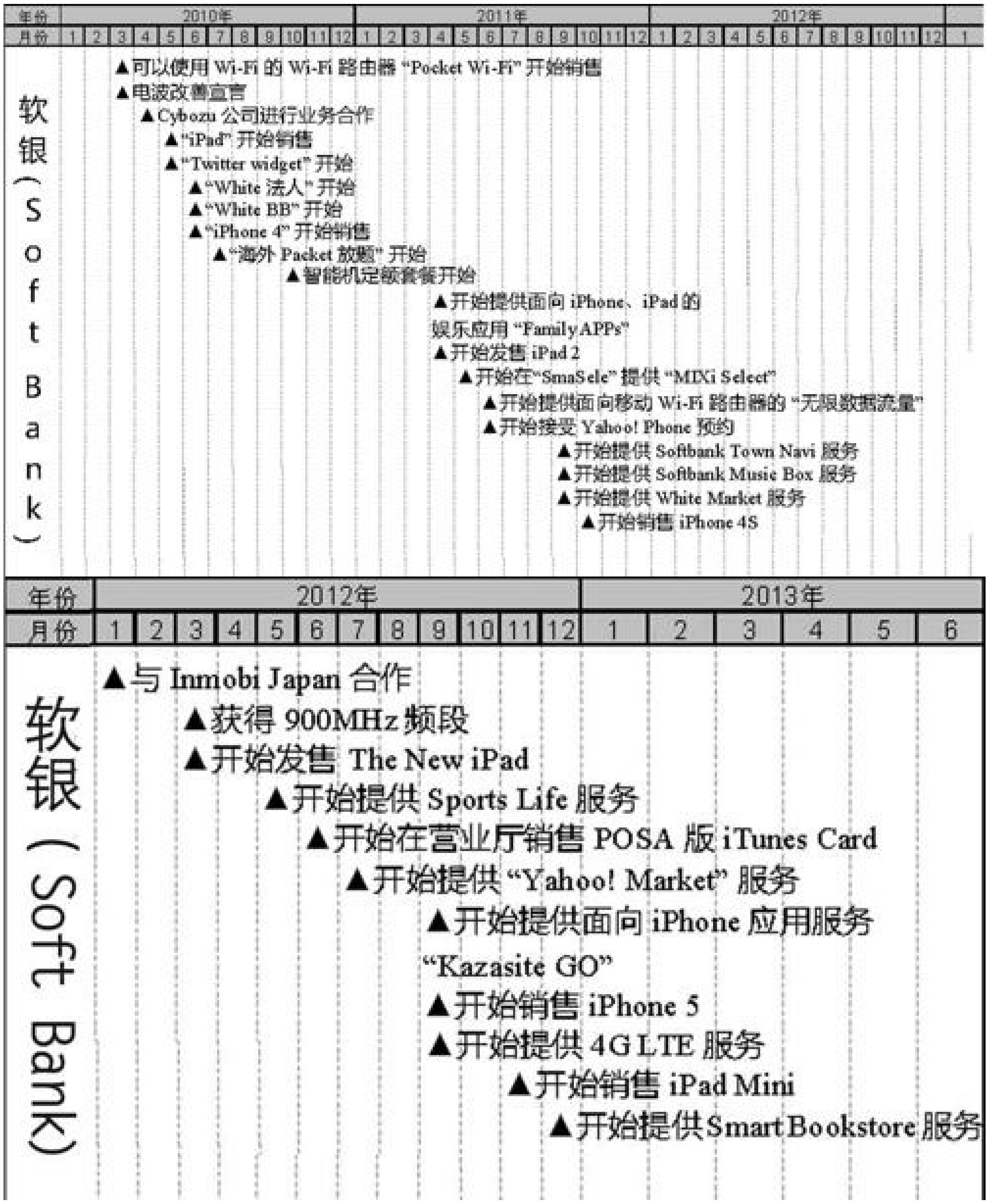



年份
2010年
2011年
2012年
月份
N T T D O C O M O
▲"DOCOMO Market"
▲"sp mode"
▲ 开始提供落雷信息
▲ 和大日本印刷合作
▲ 开始销售Mobile Wi-Fi router "BF-01B"
▲ 开始提供"DOCOMO drive_net"
▲ 提供电子书 Trial service
▲ 开始销售 GalaxyS / Galaxy tab
▲ 和 IMS JAPAN 在医疗从业者服务方面展开合作
▲"Xi" 服务开始
▲ 与 DeNA 开展合作
▲注资菲律宾通信运营商 PLDT
▲开始提供新形势的 "DOCOMO汇款" 服务
▲终止 "Pocket U" 服务
▲开始提供 "DOCOMO 医疗保险" 服务
▲开始提供新的 Xi 资费套餐
▲与日经 BP 合作向医疗工作人员提供服务
▲试运营电话翻译服务
▲与欧姆龙开展合作
▲向 7&i 集团旗下店铺提供无线网络


年份
2012年
2013年
月份
N T T D O C O M O
▲与罗森等开展合作
▲D-market Video Store 会员数突破100万
▲向CGM内容提供商提供年龄信息
▲开始提供通话录音服务
▲Music & Radio 频道服务终止
▲对百度注资结束
▲与欧姆龙合作成立 "DOCOMO Healthcare"
▲Mobilers Check 服务终止
▲FOMA Ubiquitous Module 技术开发
▲D-Market 增加 D Game
和 D Shopping
▲与韩国 RSUPPORT开展合作
▲开始公开收购MAGASICK

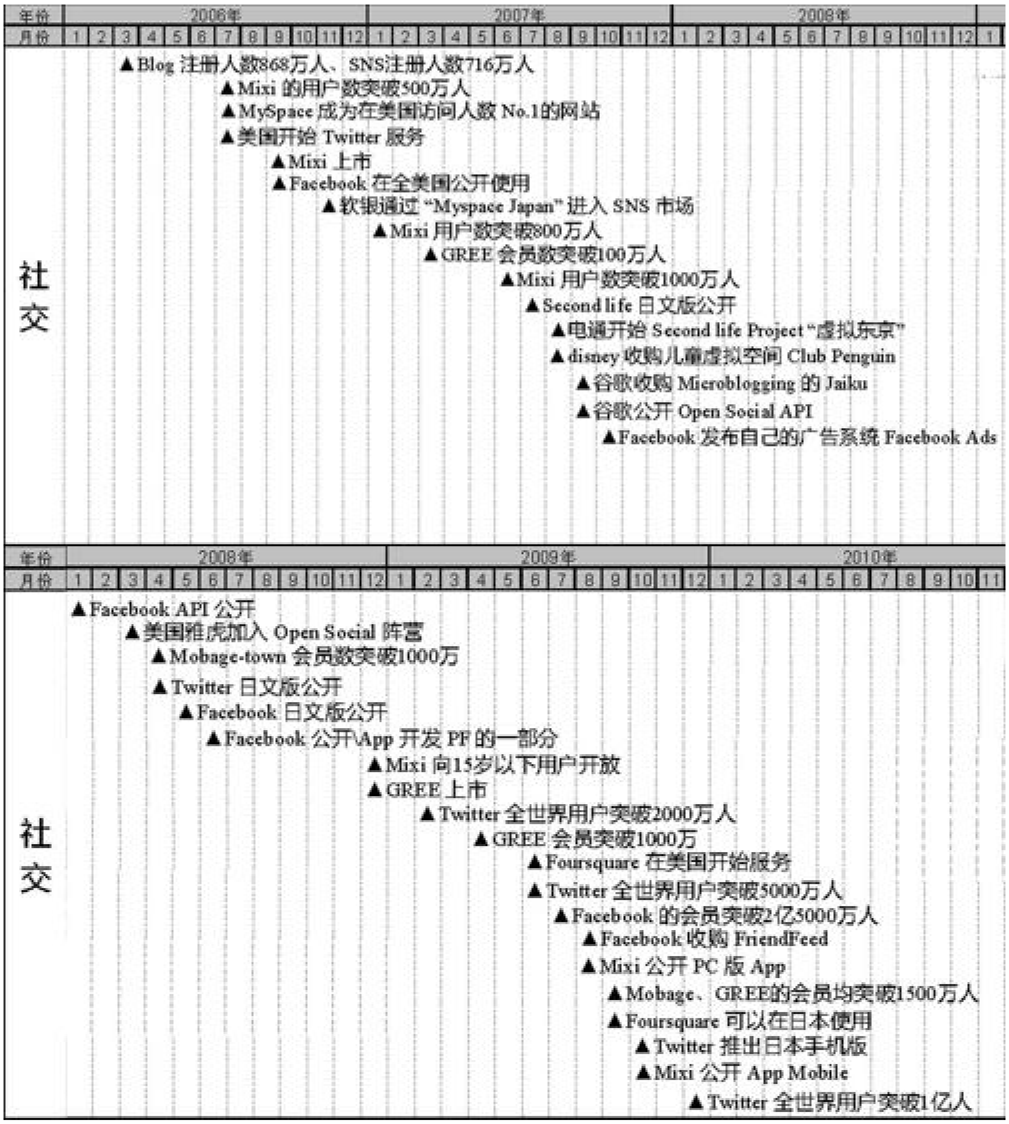
日本运营商及移动互联网行业大事件整理（**2006-2012**）（**3**）

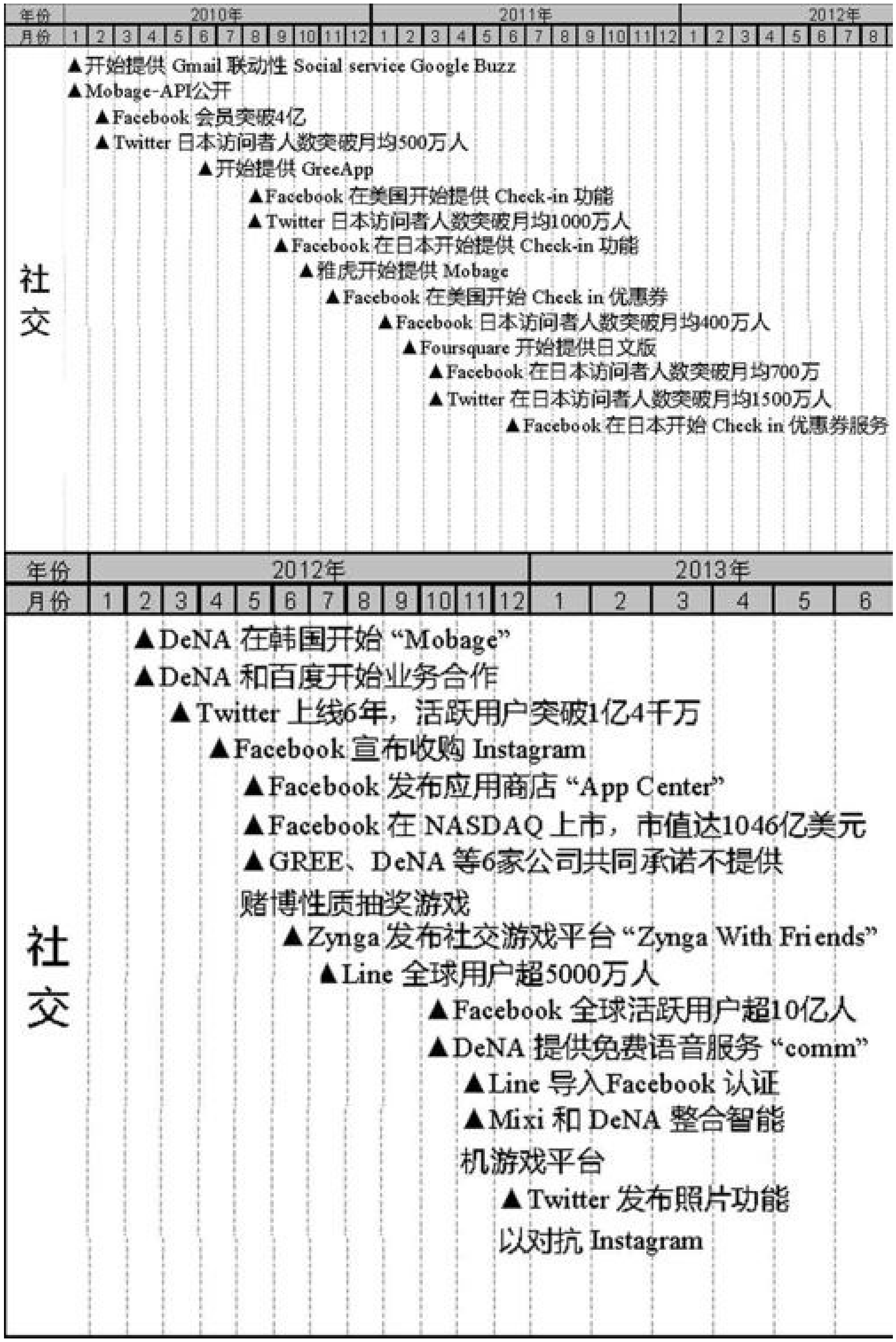


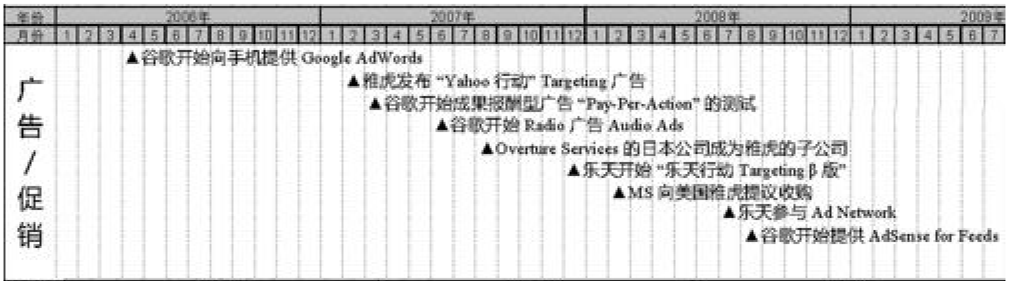


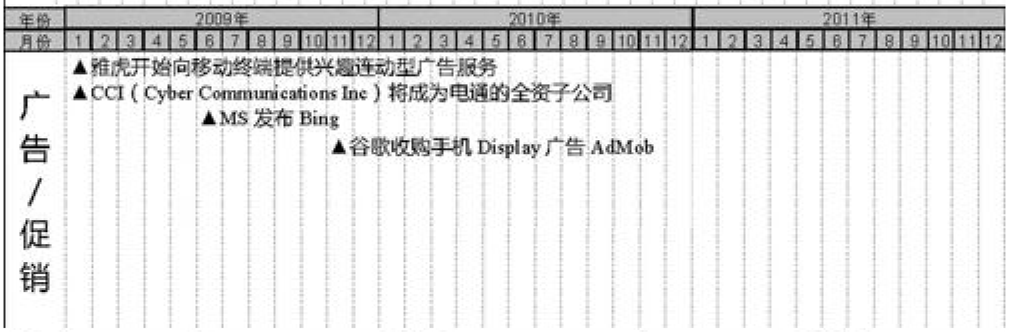
年份
2010年
2011年
2012年
月份
软银（Soft Bank）
▲可以使用 Wi-Fi 的 Wi-Fi 路由器 “Pocket Wi-Fi” 开始销售
▲电波改善宣言
▲Cybozu 公司进行业务合作
▲“iPad” 开始销售
▲“Twitter widget” 开始
▲“White 法人” 开始
▲“White BB” 开始
▲“iPhone 4” 开始销售
▲“海外 Packet 放题” 开始
▲智能机定额套餐开始
▲开始提供面向 iPhone、iPad 的娱乐应用 “Family APPs”
▲开始发售 iPad 2
▲开始在“SmaSele” 提供 “MIXi Select”
▲开始提供面向移动 Wi-Fi 路由器的 “无限数据流量”
▲开始接受 Yahoo! Phone 预约
▲开始提供 Softbank Town Navi 服务
▲开始提供 Softbank Music Box 服务
▲开始提供 White Market 服务
▲开始销售 iPhone 4S
年份
2012年
2013年
月份
软银（Soft Bank）
▲与 Inmobi Japan 合作
▲获得 900MHz 频段
▲开始发售 The New iPad
▲开始提供 Sports Life 服务
▲开始在营业厅销售 POSA 版 iTunes Card
▲开始提供 “Yahoo! Market” 服务
▲开始提供面向 iPhone 应用服务 “Kazasite GO”
▲开始销售 iPhone 5
▲开始提供 4G LTE 服务
▲开始销售 iPad Mini
▲开始提供 Smart Bookstore 服务

日本运营商及移动互联网行业大事件整理（**2006-2012**）（**4**）




年份
2010年
2011年
2012年
月份
社交
▲开始提供 Gmail 联动性 Social service Google Buzz
▲Mobage-API公开
▲Facebook 会员突破4亿
▲Twitter 日本访问者人数突破月均500万人
▲开始提供 GreeApp
▲Facebook 在美国开始提供 Check-in 功能
▲Twitter 日本访问者人数突破月均1000万人
▲Facebook 在日本开始提供 Check-in 功能
▲雅虎开始提供 Mobage
▲Facebook 在美国开始 Check in 优惠券
▲Facebook 日本访问者人数突破月均400万人
▲Foursquare 开始提供日文版
▲Facebook 在日本访问者人数突破月均700万
▲Twitter 在日本访问者人数突破月均1500万人
▲Facebook 在日本开始 Check in 优惠券服务
年份
2012年
2013年
月份
社交
▲DeNA 在韩国开始“Mobage”
▲DeNA 和百度开始业务合作
▲Twitter 上线6年，活跃用户突破1亿4千万
▲Facebook 宣布收购 Instagram
▲Facebook 发布应用商店“App Center”
▲Facebook 在 NASDAQ 上市，市值达1046亿美元
▲GREE、DeNA 等6家公司共同承诺不提供赌博性质抽奖游戏
▲Zynga 发布社交游戏平台“Zynga With Friends”
▲Line 全球用户超5000万人
▲Facebook 全球活跃用户超10亿人
▲DeNA 提供免费语音服务“comm”
▲Line 导入Facebook 认证
▲Mixi 和 DeNA 整合智能机游戏平台
▲Twitter 发布照片功能以对抗 Instagram


年份
2006年
2007年
2008年
2009年
月份
广告/促销
▲谷歌开始向手机提供 Google AdWords
▲雅虎发布“Yahoo 行动”Targeting 广告
▲谷歌开始成果报酬型广告“Pay-Per-Action”的测试
▲谷歌开始 Radio 广告 Audio Ads
▲Overture Services 的日本公司成为雅虎的子公司
▲乐天开始“乐天行动 Targeting β 版”
▲MS 向美国雅虎提议收购
▲乐天参与 Ad Network
▲谷歌开始提供 AdSense for Feeds


年份
2009年
2010年
2011年
月份
广告/促销
▲雅虎开始向移动终端提供兴趣连动型广告服务
▲CCI（Cyber Communications Inc）将成为电通的全资子公司
▲MS 发布 Bing
▲谷歌收购手机 Display 广告 AdMob

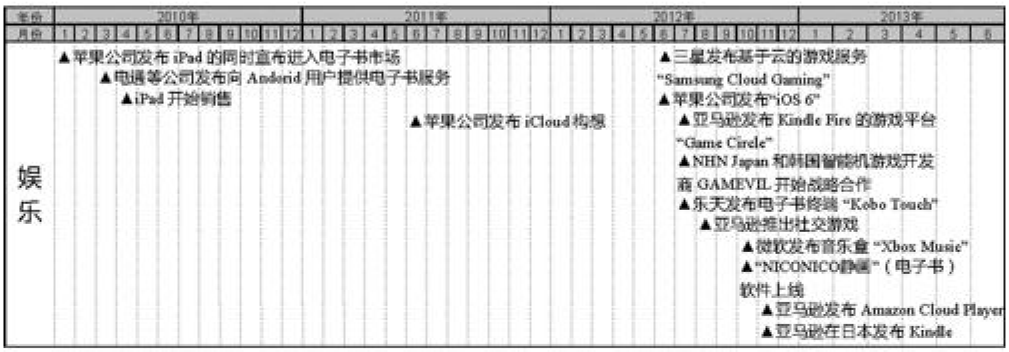

年份
2012年
2013年
月份
广告/促销
▲博报堂发布 O2O 平台“Grabee”
▲Twitter 强化广告服务“Promoted Tweets”，可根据用户地点、终端发送广告
▲电通开发经由 SNS 在便利店推送优惠券的专用系统
▲Facebook 面向全开发者提供移动广告服务“Mobile App-Install Ads”
▲KDDI 和 mediba 推出根据用户属性和广告阅览记录发送广告的业务


金融
▲DeNA 和三菱 UFJ 银行共同设立第三方结算公司 PAYGENT
▲雅虎和三井住友银行集团就互联网金融业务展开合作
▲GMO Internet 证券开始网上证券服务
▲雅虎向 Japan Net Bank 注资258亿日元并发布11月开始结算服务
▲Edy 发行张数突破3000万张
▲住信 SBI Net Bank 开业
▲乐天 Point 的 Gift Card 开始
▲乐天向 E-bank 出资
▲乐天安心支付服务开始
▲E-bank 成为乐天的全资子公司
▲LOYALTY MARKETING 开始“Ponta”

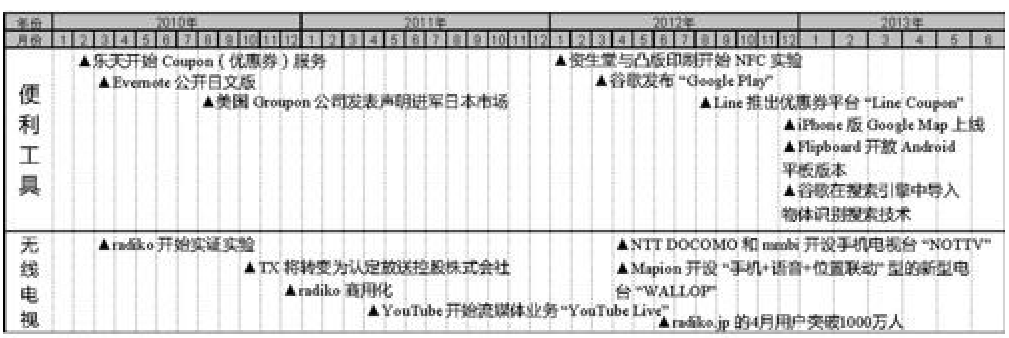

年份
2010年
2011年
2012年
2013年
月份
金融
▲Yahoo ID 和 Tsutaya ID 合作，Yahoo! Shopping 开始 T-Point 服务
▲可以通过乐天安心支付以及乐天 Point 购买 TOHO theater 票
▲LOYALTY MARKETING 接手 MCMS 的 Credit Card 业务
▲电子货币 Edy 更名为“乐天 Edy”
▲日韩运营商（DOCOMO、KT）达成 NFC 合作协议
▲乐天开始发售 POS 终端
▲日本交通在东京推出出租车费网上支付服务

日本运营商及移动互联网行业大事件整理（**2006-2012**）（**5**）











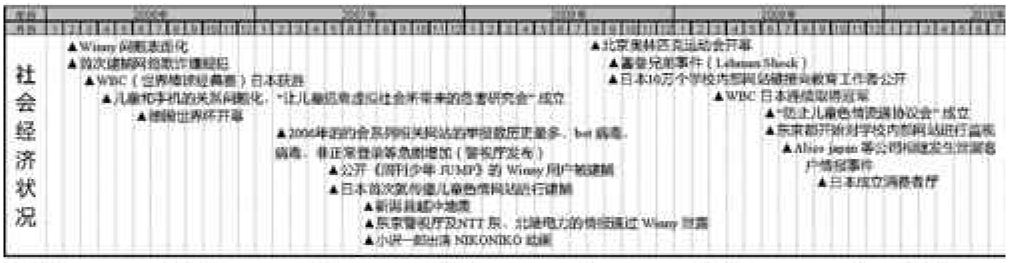


2010年
2011年
2012年
2013年
流媒体
▲radiko.jp 的4月用户突破1000万人
▲谷歌发布实时动画分发产品 "Hangouts On Air"
▲索尼开始包月制音乐分发业务 "Music Unlimited"
▲WOWOW 开始提供会员制免费 VOD 服务
▲TSUTAYA TV 开始面向 PC 提供服务
▲EX、TBS-HLD、TX、电通、博报堂 DYM 向 Gyao 出资
▲Ustream 日文版开始
▲WOWOW 宣布12月开始提供 PC 视频分发业务
▲Gyao 公开 iPhone/iPod touch 以及 iPad 上使用的 App
▲BeeTV 开放信用卡结算，提供 PC 业务
视频服务
▲BeeTV 的用户达到107.1万
▲NIKONIKO 动画的付费会员人数突破150万人
▲NIKONIKO 动画的付费会员人数突破100万人
▲NIKONIKO 动画新版 "NIKONIKO ZERO" 发布
▲BeeTV 的用户达到151.7万
▲软银和 avex 成立合资公司，宣布11月开始提供会员制音乐、视频发送业务
▲谷歌开始提供 iOS 版 YouTube App
▲NIKONIKO 动画内容可使用电视收看
▲软银宣布12月后开始点播式 TV 业务 "SoftBank Smart TV"
▲"YouTube Capture" 发布






年份
2010年
2011年
2012年
2013年
月份
通信业相关政策
▲日本政府在内阁会议中决定通信和广播体系的修正案
▲"关于电波费用制度的专门调查会"开始
▲决定 Multi-media 放送（现为 Japan Mobilecasting, Inc.）为 V-LOW的委托广播事业者
▲"关于电波费用制度的专门调查会"结束，表示考虑导入频率拍卖
▲决定新 BS 广播的委托广播事业者（7ch）
▲"全球化时代关于 ICT 政策的 Task Forc"结束，决定 NTT Bottle neck 设备的机能分离
▲日本公布《放送法修订案》
▲日本最高法院发回日本知识财产高级法院重新审理"MANEKI TV"案
▲"有关频率拍卖的恳谈会"开始
▲BS-NHK 重组
▲日本开始实施《放送法修订案》
▲日本正式停止模拟信号电视转播
▲日本总务省举行"频段有效利用研讨会"
▲东京电力决定国有化
▲日本开始实行可再生能源固定价格收购制度
▲日本总务省设置"ICT战略会议"


年份
月份
社会经济状况
▲Winny 问题表面化
▲首次逮捕网络欺诈嫌疑犯
▲WBC（世界棒球经典赛）日本获胜
▲儿童和手机的关系问题化，"让儿童远离虚拟社会所带来的危害研究会"成立
▲德国世界杯开幕
▲2006年度约会系网络关网站的举报数居首最多，bot 病毒、病毒、非正常登录等急剧增加（警视厅发布）
▲公开《周刊少年 JUMP》的 Winny 用户被逮捕
▲日本首次就传播儿童色情网站进行逮捕
▲新潟县中越冲地震
▲东京警视厅及NTT 东、北陆电力的情报通过 Winny 泄露
▲小泉一郎出演 NIKONIKO 动画
▲北京奥林匹克运动会开幕
▲雷曼兄弟事件（Lehman Shock）
▲日本10万个学校内部网站被告知教育工作者公开
▲WBC 日本连续取得冠军
▲"防止儿童色情流通协议会"成立
▲东京都开始对学校内部网站进行监视
▲Alice japan 等公司相继发生泄漏客户情报事件
▲日本成立消费者厅


年份
2010年
2011年
2012年
2013年
月份
社会经济状况
▲温哥华冬季奥运会开幕
▲上海世界博览会开幕
▲FIFA 南非世界杯开幕
▲Kanpo 声明 Winny 软件泄露用户信息
▲Groupon 的豪华料理纠纷
▲东北地方太平洋近海地震

主要参考文献

1.［日］池田信夫.失去的20年.机械工业出版社，2012.

2. 戴炳锋.日本手机电视高速发展启示录，2009.

3.［日］稻盛和夫.六项精进.中信出版社，2011.

4. 龚捍真.论手机电视在突发事件中的作用.《中国传媒科技》，2012.

5. 会社四季报1999、2000年,东洋经济新闻社，2000.

6.［日］井上笃夫.孙正义眼中的新未来.凤凰出版社，2012.

7.［日］井上笃夫.孙正义传.凤凰出版社，2012.

8.李黎.优衣库如何利用SNS做推广？.网易科技，http://tedn.163.com/11/0321/09/6VLDHI1300094913.html,2011.

9.刘兴亮.日本手机电视的商业运营介绍，Liuxing liang.blog.techweb.com.cn/archives/979,2009.

10. 日本总务省.平成17年（2005）情报通信白皮书,2005.

11.［日］三木雄信.孙正义的头脑.中信出版社，2012.

12. 手机社会白皮书 Mobile·Communication 2012-13，NTT DOCOMO 移动社会研究所，中央经济社，2012.

13. 田中景.国企改革之鉴：日本的经验和教训.北京：中国经济出版社，2003.

14. 野村综合研究所.オタク市场の研究.东洋经济新报社，2005.

15. ［日］野口悠纪雄.日本的反省.东方出版社，2013.

16. 张培岚.国泰君安研究报告.智能手机注入活力，打造新的发展道路—NTT DOCOMO最新财报及业务分析，2012.

17. Forerunner of mobile Internet， i-mode is fading in Europe.纽约时报,2007.

18. I-mode Slow to Catch Europe's Fancy: Battling for Hearts， Minds and Thumbs,纽约时报,2003-05-26.

19. Mission Impossible: How Rakuten Billionaire Hiroshi Mikitani Plans To “Beat Amazon”，Forbes，2012-9-24.

20. The Mobile Internet Report，Morgan Stanley，2009.

21.《财富》杂志中文网，http://www.fortunechina.com.

22. 日本Impress网站，http://k-tai.impress.co.jp.

23. 日本IT综合信息门户，http://www.itmedia.co.jp.

24. 日经技术在线，http://china.nikkeibp.com.cn.

致谢

在撰写本书过程中，作者团队得到了野村综合研究所日本团队的大力支持。特别感谢北俊一先生在其中的大力相助。

北俊一先生是日本首屈一指的通信行业专家，现任野村综合研究所ICT·Media产业咨询部的GM·担当部长，在日本著有大量通信行业的研究著作，同时也是日本通信行业政策制定的智囊团成员之一。北先生利用其在日本通信业界巨大的影响力，为我们深入日本三大运营商、互联网巨头企业进行高层访谈做了大量的约访工作。北先生具有丰富的学识和对日本通信和互联网产业深刻的认识，在撰写此书的过程中，也为我们提供了大量的观点和有价值的资料。在此，本书撰写组对北俊一先生致以万分的感谢和敬意。

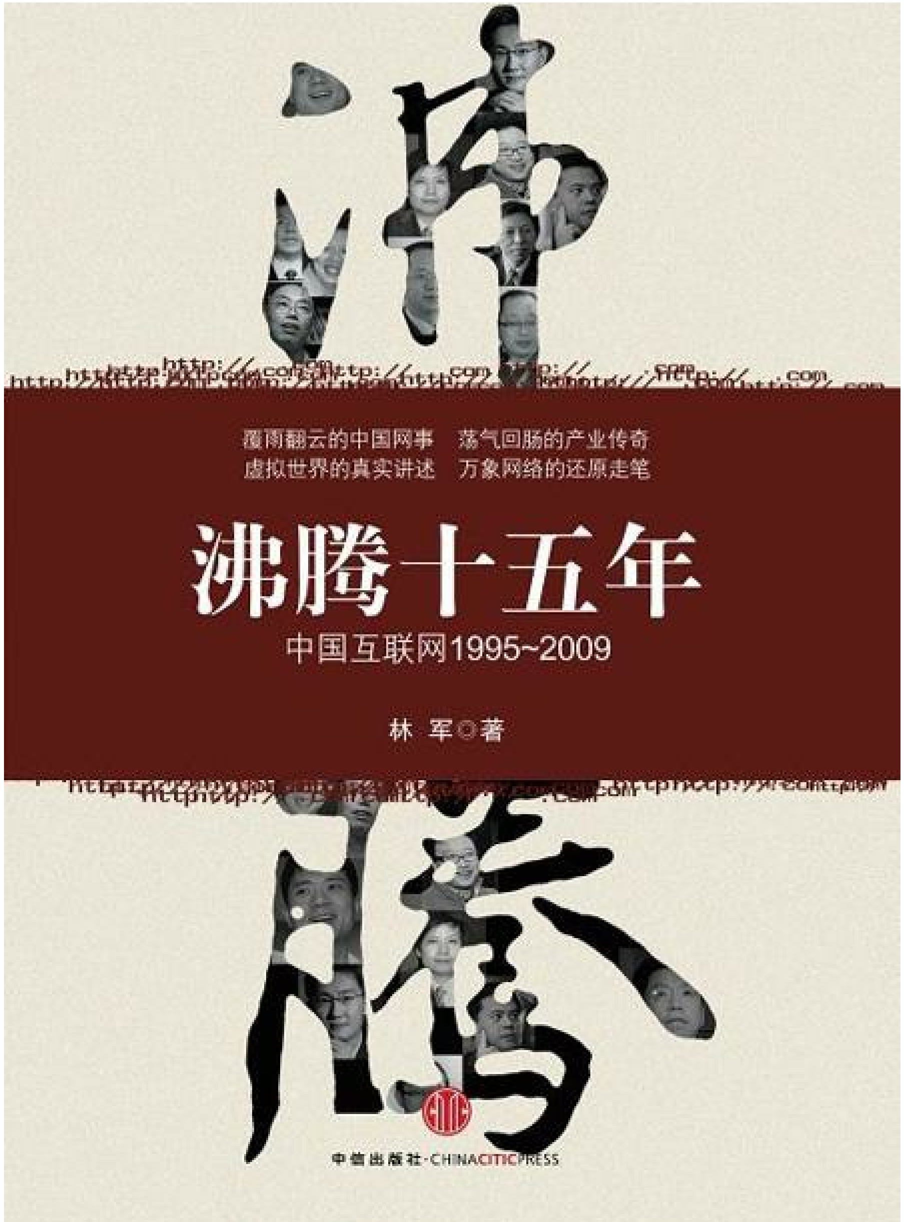
野村综合研究所日本团队的其他成员也对此书的最终成稿提供了不懈的努力。ICT·Media产业咨询部提供了大量珍贵的资料、数据和研究成果。同时还要感谢：野村综合研究所ICT·Media产业咨询部上级顾问田中大辅、主任顾问铃木良介、主任顾问工藤宪一。他们都是各个行业在日本的资深专家，著有大量的研究著作。在各自的专业领域为我们贡献了宝贵的研究成果。我们最终得以成书，以上各位同仁居功至伟。

《21世纪经济报道》的领导为本书提供了非常多的支持，包括江艺平、沈灏、刘晖、符定伟、卢爱芳等领导，都对我们去日本调研提供了非常多的支持。在这个时代，很少有这样的媒体还在一直坚持最高品质的新闻产品。没有他们的支持，就没有这本书的诞生。

本书的许多内容曾经在《21世纪经济报道》刊出，受到了业界的广

泛关注，读者的良好反馈成为我们写就本书的最佳动力。

著 者


覆雨翻云的中国网事　荡气回肠的产业传奇
虚拟世界的真实讲述　万象网络的还原走笔
沸腾十五年
中国互联网1995~2009
林　军◎著
中信出版社·CHINACITICPRESS

沸腾十五年

林军

简介

《沸腾十五年》记录了一群在中国创造属于自己历史的人和他们的故事。他们是中国互联网自1995年兴起到波澜壮阔历史中的弄潮儿和财富新贵的代表，他们用互联网创造和推动着这个国家的历史，并改写了自己的财富路径。除了作为一个支柱产业而崛起之外，不妨把中国互联网的成功看作是我们这个民族在改革开放的大时代下自我意识觉醒的一次大的提升，一次全民自发的集体性的自我赶超，一次从下到上、由民众自觉自发的创富运动。它让一代人开始有了自我意识的觉醒，并帮助我们更好地用世界通行的商业语言进行沟通。

目　录

前言要改变世界 先改变自己

本书记录了一群在中国创造属于自己历史的人以及他们的故事，他们是在中国互联网自1995年兴起的波澜壮阔中的弄潮儿：马化腾、丁磊、张朝阳、马云、陈天桥、李彦宏、史玉柱、江南春、田溯宁、张树新、王志东、王峻涛、雷军、周鸿祎……这些人的名字直至今天依旧如雷贯耳，他们的故事恒久流传。

还有一些正在创造历史的人，或没来得及被我发现，或历史还没来得及给他们展现的机会，因此没有被收录到本书之中，但这丝毫不影响本书的丰富程度和可信程度。

这个用互联网创造自己和推动这个国家历史的群体主要由三类人组成：海归（从海外归来的创业者）、本土技术爱好者（本书中的特定称谓为“极客”）和商业价值发现者（简称“商人”）。

他们中当头的海归当属1994就回来的田溯宁、丁健和1995年回来的张朝阳，他们也被称为中国互联网海归第一代。第二代互联网海归则多是在1999年回国，以创办百度的李彦宏和ChinaRen的三兄弟—陈一舟、周云帆和杨宁为其中的标志性人物。第三代的代表当属创办迅雷的邹胜龙和程浩，他们在2002年前后回国创业。

走下飞机舷梯，张朝阳感到一阵寒意，他想不到11月初的北京会如此之冷。搓了搓手，张朝阳拎起两个手提箱向机场外大步走去。外面，是他尚未触摸到的中国互联网事业。刚刚前一天是1995年10月31日，张朝阳31岁的生日。尽管想来不大可能，但张朝阳坚持认为，他回国创业的第一天，即1995年11月1日，北京是下着雪的。也许是对未来的不确定性让张朝阳的回忆如此寒冷。

1995年12月，田溯宁坐在北京丽都饭店门前的台阶上，漫无目的地翻着《新闻周刊》，内心非常沮丧。从美国来的几个朋友邀请田溯宁到丽都饭店参加一个圣诞晚会，但当田溯宁走进饭店时，却被保安给拦住了—因为只有外国人和持有外国护照的人才能够进去参加这个晚会。那是田溯宁最沮丧的时刻之一。

尽管有着这样那样的不如意，有着这样那样对未来生活的没把握，但田溯宁、张朝阳们还是回来了，他们回来的理由只有一个—在美国虽然拿着高薪但找不到自我，不如回国创业，是美国式的教育让田溯宁、张朝阳更加内省，更加尊重内心力量的召唤。

他们中的另一人种是极客，在本书的1998年那一章，我主要讲述极客当道的故事，在其他的章节中，我也不惜篇幅地讲述他们的故事。当时他们中最出名的那个叫王志东，这个生于广东虎门的20世纪60年代的人最传奇的地方不是他曾经创办过三家公司—中文之星、四通利方和新浪网，而是其每次离开时都借助公众力量为自己的江湖名声正名。前两次，他把源代码交出，挥手离去，不带走一丝云彩；第三次，他用鱼死网破式的决裂告诉大家，其实他不想走。王志东是个爱惜自己名声甚于一切的人。所以，即便他已经远离这个行业的中心地位，但在我们记忆深处有他卓绝的地位，无他，这是国人很早就自我意识觉醒并付诸实践的一个。

参与和推动互联网创业的第三种人是商人，尽管这些商人在当时甚至以后的很长一段时间内作为商人都并不出色，但这不影响他们在今天的巨大成功。今天他们中最有名的那个叫马云，他甚至成为21世纪最初10年里中国最知名的商人，有关他的传记读物以打计算，媒体上关于他的文章连篇累牍，很大程度上他是作为一个励志偶像一样被制造着。而之所以被大众热捧，在于，其本身就是一个先改变自己，继而改变世界

的有为青年。

在这本书中，我试图给这些人作一个集体画像：他们有的是60年代人，也有的是70年代人，其中还有一小部分是80年代人（在本书中比例很小，但未来肯定会出现）。他们来自天南地北，但以浙江人居多，上海人和广东人也不少，福建、湖北、陕西、四川、重庆等地都有涉及。

本书发现，这些人有一个被公众自觉不自觉遗忘的共同属性，那就是：这些人有着比起其他人更加强大和自信的内心世界，他们都志向高远、目标远大，希望改变自我的同时，改变世界。

到底是中国互联网的巨大成功推动了中国崛起的进程，还是中国崛起的巨大势能成就了中国互联网有如夏花般的绚丽，这个庄周梦蝶式的命题一直萦绕着中国互联网行业的从业者和观察家们。我的答案是前者，我们不能简单地把中国互联网的成功看做是一个支柱产业的崛起这么简单，而应该把它看做是我们这个民族在改革开放的大时代下自我意识觉醒的一次大的提升，一次全民自发的集体性的自我赶超。

那么，为什么是互联网点燃、推动了这场中国民众在1995年形成的自发的自我觉醒运动呢？

在半个世纪前，有一个口号曾经被响亮地提出，但后来又被小心翼翼地搁置，这个口号就是“超英赶美”。学习、追赶甚至超越英美等发达国家，一直是我们这个国家和民众最重要、最强烈、最质朴的情感，不论官方还是民间。但在互联网之前，我们更多的只是一种徒劳式的呐喊和掩耳式的自欺，理由无他，就是我们实在不是在同一条起跑线上，但我们又不愿意因为直视这种现实而丧失一个国家和民族应有的自信。

这种情绪和认知在张承志20年前的名篇《北方的河》中表现得淋漓

尽致："我相信，会有一个公正而深刻的认识为我们总结的：那时，我们这一代人独有的奋斗、思考、烙印和选择才会显露其意义。但那时我们也将为自己曾有的幼稚、错误和局限而后悔，更会感慨自己无法重新生活。这是一种深刻的悲观的基础。但是对于一个幅员辽阔而又历史悠久的国度来说，前途最终是光明的，因为这个母体会有一种血统、一种水土、一种创造的力量使活泼健康的新生儿降生于世，病态软弱的呻吟将会在他们的欢声叫喊中被淹没，从这个观点来看，一切又应当是乐观的。"

互联网给了我们这样的机会。这项先进的科学技术在太平洋彼岸开始落地、开始商业化、开始展现其迷人魅力的时候，对应的，正是中国改革开放进入1992年之后的又一黄金盛年。进一步打开国门的中国人由于一开始在全球互联网竞合时代并没有落后太多，因此能以更开放、更从容的心态来迎接这一场由开放和创新为主要推动的互联网冲击波。

与此同时，我们曾经在很长时间内期盼的海归归来的希冀在1995年之后成为了事实，这批生在中国、学在美国的人，兼容东西方文化，打通了中国和美国之间竞合的绿色通路。互联网在美国的每一个细小的创新，在太平洋的西岸，都会有人进行学习、借鉴甚至模仿和跟随。这在之后甚至形成一套约定俗成的成功路径：用最快的速度学习美国最成功的商业模式，然后迅速本土化，赢得用户，获取收入，然后再到美国资本市场去上市，融资后再进行发展，甚至形成自己特有的创新。这种立足本土、对接美国式的造富运动由此产生了足够多的阳光富豪和知识英雄，并进而形成良性循环，成为互联网创新中国的内在推动，并使之成为一场全民运动。

众所周知，在过去的5 000年文明中，中国人领先4 800年，我们发明了丝绸纺织、活字印刷、指南针以及吊桥、拱桥的制造技术。但在最

后的200年，我们落后了。而更让我们痛心的是：我们发明了火药，但欧美列强在这个基础上发明了枪炮，掉转回来让我们臣服；我们发明了指南针，欧美列强用指南针完成了海上称霸……

互联网诞生在美国，如今，不论是市场中心还是创新中心依旧在美国、依旧在硅谷，但在过去的15年里，互联网在中国从无到有，肆意成长，终于自成一体，并渗透到了经济生活的每一个细胞。尤其值得骄傲的是，在这个世纪里，本土企业几乎在所有的领域都击败了各自的国际对手，这在其他行业是从来没有出现过的完胜场面，甚至连Google这样的公司都无法幸免，它在中国的市场占有率还不到竞争对手百度的一半。这虽然很难说已经是最后的结果，但对于我们这个民族，对于我们这个国家，对于普罗大众，在信心层面的崛起有着正面而深远的意义。

互联网给你我提供了这样的机会，在过去的15年时间内，这个行业已经成为中国制造富豪数量最多、首富密度最高的行业，这个行业也被公认为为数不多的能产生世界级中国大公司的行业之一。在我看来，这个“之一”的后缀甚至都有些多余。

我们有理由相信，未来的15年，中国互联网所能创造出的财富传奇只会比上一个15年多得多。同时，互联网在中国的另一宏伟使命，就是帮助与美国相比，有着更多农业经济比重、有着更多负担的制造工业，以及还有相当比例的手工业的中国经济提供更多产业升级的契机。这将进一步推动中国的崛起，难道不是吗？

还有一个需要引起足够重视的现实是：在过去的15年中，每到中国经济的低谷之年，中国互联网和中国经济之间的跷跷板定律再度应验。比如，1998年是中国经济的一个灾难之年，但这一年里网易、搜狐开始起步，新浪、腾讯、联众、3721诞生；再比如，2004年中国经济重新因

为紧缩而上下恐慌，但这一年，有9家中国互联网公司在美国和香港市场上市，加上2003年12月的携程和慧聪，2005年年初的华友和年中的百度，这形成了中国互联网历史上最密集的一个上市狂潮，数量也达到惊人的13家。

在2001年和2008年中国经济的另两个萎靡之年，中国互联网也显示出比其他产业更加强大的复苏能力，2001年，在整个互联网概念遭到崩盘的背景下，网易靠短信和网游解除停牌的故事至今仍为经典，而2008年腾讯、搜狐等诸多公司亮丽的年报给予了这个行业足够的信心。

到2008年，中国已经成为世界互联网网民的第一人口大国，我相信，在未来的5~10年里，中国就能成为世界互联网第一大市场，而也许不用15年，中国将有可能成为全球互联网第一强国。这种可能性真的很大。

在众多看好中国的乐观派看来，在这个世纪的前50年，中国就有可能成为21世纪的中心之国，对此，我的观点是，其最大的发动机应该就是互联网。

回到本书，我希望能表达三个意愿。

第一个意愿，如果你是一个创业者，或者是从事互联网、电信、媒体或其他相关领域的从业者，我希望你能从这本书中读到一个产业是怎么诞生、发展乃至长大的；这个产业中最优秀的公司是怎么做起来的；这个产业的领袖是怎么催生出来的，他们又是拥有怎么样丰盈内心世界的一群人。

第二个意愿，如果你对互联网了解不多或者只是一个希望多了解互联网的人，你更多是一个对中国命运走向关心，对中国未来趋势有所判

断的有识之士的话，我希望本书能帮你更好地解读处于变化的世界和正在一天天走向强大的祖国。

第三个意愿，如果你不是很关心互联网，也暂时不想去创业，你对外部的世界也无暇或者不需要去关注的话，那么，我希望本书能帮助作为互联网用户的你能更好地建立起对自我的认知，读出你自己的潜力和前程，和我们的这个国家一起成长和进步，这和你的未来休戚相关，也是本书最希冀达到的目的。

每当社会发生重大变迁，世界都会再一次变成需要重新认识的对象。这样的时期，会使许多昨日的成功者产生被抛弃感，也会给许许多多的年轻人带来崭新的机会。如何认识这个变迁中的时代，如何认识自己，如何选择前程，便成为人生极重要的事情。

我希望，我苦口婆心讲述的这些关于自我意识张显和自我认知的道理，能在你人生的早晨让你读到、领悟到，我相信，它能让你的人生有所受益。

我希望，我用心记录下的那些身前身后的成功和失败，能帮助你在这个已经到来的知识经济时代的黎明，去开辟一个属于你自己的新时代，虽然你未必是最早出发的人。

我希望，我在这本书中讲述的诸多关于中国崛起和中国人在互联网领域的创新实践，能帮助你对我们这个国家和我们这个民族伟大的创造力产生巨大的自信，为之骄傲的同时也迅速行动起来。

动起来吧，未来属于你我。

引子 1995 互联网商业元年

1995年1月，中国电信开通了北京、上海两个接入Internet的节点。在北京、上海开通两个接入Internet的节点本只是中美之间部长级会谈中关于加强两国相互开放的一种交代而已，在1995年，这根本算不了什么大新闻，更无法称之为事件，但在一部中国互联网史中，这一事件却成为中国互联网诸多事件的开端，成为一个历史时刻。也因此，1995年被称为中国互联网商业元年。

在此之前，中国曾经与Internet有两次互联。

1993年3月2日，经过中国科学院高能物理研究所计算中心许榕生研究员的推动，中科院高能所租用AT&T公司(注： AT&T公司,即American Telephone & Telegraph Company，美国电报电话公司。——编者注)的国际卫星信道建立的接入美国@[SLAC]（SLAC(Stanford Linear Accelerator Center)是美国能源部的国家线性加速器中心的缩写。其中附属于世界名校斯坦福大学，由斯坦福大学代管。——编者注）国家实验室的64K专线正式开通，成为我国部分连入互联网的第一根专线。说是部分，是基于以下承诺：中国专线只能进入美国能源科学网，并且不得在网上散布病毒和用于军事及商业目的，中方必须签字后才能使用。

1994年4月20日，由中国科学院计算机网络信息中心研究员钱华林主持开发设计的，当时的国家计委利用世界银行贷款重点学科项目NCFC工程(注： NCFC工程,即中国国家计算机与网络实事工程。——编者注)的64K国际专线开通。从这一天起，中国开始了以一个国家的身份进入互联网的接入时期。

不论许榕生所推动的中科院高能所的专线还是由钱华林主导的

NCFC工程接入，都是中国互联网历史上划时代的创举，它们服务的科学家和教授等中国的科技、教育界的精英阶层，这些人有如火种，照耀了夜空，但终未成燎原中国之势。

而北京、上海两个接入Internet的节点的开通，此举有如打开了大众对互联网无比渴望的黑匣子，提供了一条公众对互联网进行连接的有效路径。

1995年，也是电信改革大幕正式开启的一年。这一年，成立两年的联通借着“中中外”模式成功获得了上到政府、下到投资人的一致认可，就连联通的对手中国电信的主管部门领导—当时的邮电部部长吴基传也出来表态认为这是一种创新。这一年，电子工业部旗下的另一家运营商吉通先于中国电信为大众提供电子邮件方面的应用。对手的出现，在客观上造成了中国电信对互联网、对数据通信业务的重视和推动。

1995年3月，中国电信虽然没有从邮电部分拆出来，但邮电部为中国电信独立申请了商标，这相当于为其准备了准生证。而电信内部，特别是地方电信内新成立的数据分局里，不乏对互联网有想法、有激情的年轻人。这些年轻人先于他们的系统和组织活动了起来，他们中的李黎军、谢峰、张静君以中国互联网的推手的身份在中国互联网史上留名，他们所在的城市—李黎军所在的深圳、谢峰所在的杭州、张静君所在的广州不仅在早期都曾领一时风气之先，直到现在在互联网大浪中也保持着领先地位。

1995年是中国创业浪潮的一个重要年份，这一年前后下海的人被称为改革开放后的第三波创业者，相对于改革开放第一波创业主要是因为“无路可走”和第二波受邓小平1992年“南方谈话”鼓励的创业者来说，这一波创业者大多有相当的知识基础和社会关系积累，他们也很自然地

会去尝试互联网这个全新的领域。大学英语老师马云、宁波电信员工丁磊都是这一年决定离开公职准备闯一闯的；而先富起来的张树新、万平国等人也开始折腾起ISP（互联网接入服务）的生意。

1995年，也是全球互联网商业发轫之年。这一年网景公司上市，打开了人们关于互联网公司的种种商业想象；这一年微软发布了Windows 95，提供了极客们利用和研究底层技术平台的可能。

中国用Internet连接并追赶世界的脚步从一开始就不曾落后。

宁波电信员工丁磊开除了自己

没有比抉择更能影响到一个人的命运和前程了。

1995年4月，宁波青年丁磊做出了他人生的第一个大的抉择：决定离开宁波电信局。此时，他才年满24岁，大学毕业分配到宁波电信局工作还不到两年时间。大家都觉得他头脑发热、疯了，这其中包括他的父母，当然还有他的同事和领导。

1993年9月，丁磊从成都电子科技大学本科毕业后被分配到宁波电信局。丁磊日后靠互联网成为中国首富，又有技术背景，被很多人想当然地认为是学计算机的，其实不然。上大学时，父母担心计算机的长期辐射会对人体造成伤害，不支持丁磊学计算机，丁磊因此选择了通信专业。

丁磊本科就读的成都电子科技大学，在全国来说，是一所很有名气的理工科学校。但对很多浙江人来说，这所学校远在四川，与浙江相距较远，而且四川的天气湿冷潮湿，也让很多浙江人受不了。丁磊自嘲之所以选择成都电子科技大学是没有办法，因为自己想去的浙江大学，录取分数要高出他成绩很多，他的一位同学是以比他高考成绩高出100分的成绩才被浙大录取的。

祸福相倚，由于考分不是很高，又要上自己心爱的专业，因此丁磊去了对他来说遥远的成都，不过，由此也给了年轻的丁磊游走中国西南的机会。这个浙江青年也许是中国互联网业内游历地方最多的CEO，他生在浙江，求学在四川，创业在广东，在北京完成历练，东西南北均有涉足，行万里路，读万卷书，这应该是丁磊日后成功的关键所在。

每年，毕业分配到宁波电信局的都是和丁磊一样各个名牌大学的毕业生，他们各个天资聪慧，但在电信局的体系、在整个电信体系还没有开始启动改革步伐的20世纪90年代初期，他们工作量并不饱和，事情都有专门的外包公司解决，效率很低。这让喜欢自己在Unix系统(注：Unix系统是在电信等领域应用较多的后台系统，后被Windows逐步取代。) 下自己动手，写点小软件的丁磊很不习惯。一开始，丁磊也没感觉到哪里不对，他只是觉得，这样的生活并不完美，这让他无法找到自我。

丁磊从小就非常喜欢无线电，读初一时组装了自己的第一台六管收音机，在当时那是一种最复杂的收音机，能接受中波、短波和调频广播。丁磊当然也很喜欢计算机，电子或者与电相关的学科都是丁磊感兴趣的东西，他也喜欢动手做东西，他是个标准的技术爱好者，在本书中，类似丁磊这样的技术爱好者，我们有个特定的称谓—极客。

丁磊学的是无线电，又在电信局工作，自然接触到很多的“火腿”（HAM）爱好者。所谓“火腿”，就是一群自己搭建相互沟通通路的无线电爱好者。

中国最早的无线电爱好者大多也在玩一个新奇的通信网络，这就是CFido。一个偶然的机会，丁磊知道了CFido，而在CFido最早的玩家孟超的帮助下，丁磊在宁波搭建成了自己的BBS（电子布告栏）站台。

CFido即中国Fido网(注：Fido网,中译为“惠多网”，是美国加利福尼亚州旧金山人Tom Jennings于1984年创立其协定（Protocol）。——编者注)，Fido网就是当时的BBS站台通过电话线路连接起来的网络，网络之间互相通过点对点的方式转信件，它和我们现在熟悉的基于TCP/IP 协议的Internet并不完全是一回事，可以理解为Internet在中国开通之前技

术爱好者自行搭建的一个替代性的通信网络。Fido是Fido网创始人的宠物—一只小狗的名字。

CFido的历史可以追溯到1991年，那一年，在北京定居的台湾人罗依开通了“长城”站，这是Fido在内地的第一个站台。罗依被公认为中国CFido第一人，后来出任CFido中国区的首任总协调人。1992年11月，北京的罗依建设的“长城”站和汕头黄耀浩建立的“手拉手”（后来改名PCUG）站成为国内按照FidoNet体系建立的最早的BBS交换系统，由此形成CFido。

CFido让丁磊乐此不疲，他在这上面形成自己的圈子，他们相互交换最新写的小软件，交换自己的加密解密心得，交换自己对程序人生的感悟，富有才华、兴趣广泛的丁磊得到了足够多的认可。不过，在获取短暂的认可之后，丁磊冒出了离开宁波电信局的念头，这个念头从心头一旦冒出，就怎么也装不回去了。

这个时候，广州的“新月”站上的诸多站友对丁磊说：广州自从邓小平“南方谈话”后，经济发展很快；而且临近香港，人的思想意识都比内地开放，你到广州来的话，一定能很好地实现自我。广州“新月”站也是CFido站上当时最活跃的站台之一，“新月”站台的创办人袁鉴和站友郭耀琦是中国最早的一批黑客，他们一同创办了中国最早的网络安全公司之一的天网。

1995年在广东和新月齐名的是深圳一个叫PonySoft的站台，PonySoft的创办人名叫马化腾，Pony正是马化腾的英文名。1995年4月，马化腾架设起CFido历史上最豪华的四线(注：这里说的四线，是四条电话线的意思，很多CFido往往只有一条电话线，因此，一旦家里人进行语音通话将会占用，同理一旦被用来与其他CFido战友交流，电话

讲无法进行。那么，为什么不多租用电话线呢，原因很简单，一条电话线开通的费用就数以万计，还不算每天电话线上可能产生的通话费用。) 站台。

丁磊下定决心去广州，于是向宁波电信局提出辞职，电信局领导说："我们这里从来没有大学生辞职的，你是国家培养的大学生，你怎么能够辞职？"

丁磊和单位好说歹说，单位最后同意，要辞职也可以，必须交10 000元的培养费。丁磊没有这笔钱，他不想交，也交不起。

磨到最后，丁磊决定一走了之，他跟领导说，我明天不来上班了。第二天，丁磊真没上班，他提着个箱子去了广州。十几天后宁波电信局出了个文件，说丁磊旷工两个多星期，被除名了。两年后的1997年5月，丁磊创办了网易。8年后的2003年，丁磊成为中国首富。

大学教师马云和中国黄页

同是在1995年4月，另一个浙江人也因为互联网开除了自己，今天的他也成为中国互联网的领袖之一，这个浙江人叫马云。

1964年9月10日，马云出生在杭州，父母是半文盲。马云英文很好，但数学不行，高考考过三次，最后上了杭州师范学院。考上大学，只论英语，马云从此如鱼得水，很快当选校学生会主席，随后当选杭州市学联主席。1988年毕业后，马云被分配到杭州电子工学院（现杭州电子科技大学），成为一名英语教师，并成立了海博翻译社。

1995年年初，马云受托，作为翻译来到洛杉矶沟通落实一项高速公路投资，未果。马云从洛杉矶飞到西雅图找他在杭州电子工学院认识的外教比尔。信仰互联网的比尔带着马云去西雅图第一个ISP(注释1)公司VBN参观。

两间很小的办公室，猫着5个对着屏幕不停敲键盘的年轻人。马云不敢碰电脑。公司的人帮马云打开Mosaic浏览器，键入Lycos.com，对马云说：“要查什么，你就在上面敲什么。”马云在上面敲了个beer，搜索出了德国啤酒、美国啤酒和日本啤酒，就是没有中国啤酒。马云敲Chinese，返回是no data。马云被告之，要想被检索到，必须要做个主页。

马云请对方给他的海博翻译社做个主页。晚上，马云收到5封邮件。来自日本、美国、德国的客户来问翻译价格，最后一封来自海外的华侨，是个留学生，他对马云说：“海博翻译社是互联网上第一家中国公司。”马云感受到了互联网的神奇，他和VBN公司约定：对方在美国

负责技术，自己到中国找客户，一起来做中国企业上网。

1995年3月，夜。杭州马云家坐着24位朋友，都是马云4年来在夜校教书时结识的外贸人士，马云想听听这些做外贸的人对互联网的商务需求。马云开始宣讲互联网，他讲了整整两个小时。马云讲完，朋友们问了5个问题，马云都没答上来。23位朋友反对马云干互联网：“你开酒吧、开饭店、办个夜校，都行。就是干这个不行。”只有一个人说：“你要是真的想做的话，倒是可以试试看。”这个人叫宋卫星，后来成为“中国黄页”的股东，但到1995年年底就很快撤出。那个时候，互联网太神秘了，很少人能看到其中的价值。

马云没听他们大多数的建议，第二天一早，立即向学校辞职，并向亲戚朋友借钱凑足10万元注册公司。然后，马云给杭州电子工学院计算机教师何一兵打了个电话，何一兵自1994年年底就开始上互联网，是浙江乃至全国最早上互联网的一拨人，也是Cfido站台上的成员，是个对互联网技术有感觉、有领悟的高手，属于我们说的极客。后来何一兵离开马云单飞，曾创办过企业博客网。

1995年4月，杭州海博电脑服务有限公司成立。三名员工分别是马云、马云夫人张瑛和何一兵，何一兵以技术入股，而前文提到的宋卫星则以资金入股，他们两人股份都不多，各占10%，剩下的80%全是马云两口子的。1995年5月9日，中国黄页上线，马云开始做身边的朋友的生意。马云的生意经是，先向朋友描述互联网怎么怎么好，然后，向他们要资料，再将资料寄到美国，VBN将主页做好，打印出来，再快递寄回杭州。马云将主页的打印稿拿给朋友看，并告诉朋友在互联网上能看到。中国黄页当时的收费标准是，一个主页3 000字外加一张照片，收费2万元，其中1.2万元给美国公司。

1995年的时候互联网没多少人知道，比留洋归来的田溯宁要本土一点的是，马云把Internet直接翻译成了一个中文名字—因特乃特网。在一次外出游说时，有人问他：“你说的因特乃特，跟《国际歌》里的‘英特纳雄耐尔’(注:　英特纳雄耐尔,即英文international的译音，在《国际歌》中指国际共产主义的理想。——编者注)有什么关系吗？”为了鼓动别人参与他的事业，马云拿大家熟知的比尔·盖茨来说事儿，他说：“比尔·盖茨说了，因特乃特网将改变人类的方方面面。”很多年后，他承认：“这其实不是比尔·盖茨说的，是我说的。1995年全国刚刚知道Internet，但是我如果说是马云说的话没有人相信。其实，1995年的时候比尔·盖茨是反对Internet的。”

到了1995年年底，经过8个月的苦苦打拼，马云公司的账目已经接近平衡，营业额也已突破100万元。不过此时，马云的“中国黄页”在一夜之间冒出来许多“敌人”，这当中还包括承接杭州Internet接入服务的亚信。亚信差点成了中国黄页的死敌，幸好田溯宁觉得做这块不但与中国黄页比没有优势，就是与杭州电信比也说不清鹿死谁手，另外当时亚信关于互联网工程的项目接得手发软，于是很快就退出来了。

那时与马云竞争最激烈的当属杭州电信。“一山不容二虎”，杭州电信有着非常好的社会资源和政府资源，马云却一样都没有。杭州电信利用中国黄页（chinapage.com）已有的名声，做了一个名字很接近的网站，也叫“中国黄页”（chinesepage.com），借以分割马云版“中国黄页”的市场。

为了使中国黄页继续活下去，马云别无选择，只有选择同杭州电信合作。1996年3月，中国黄页将资产折合成60万元人民币，占30%的股份；杭州电信投入资金140万元人民币，占70%的股份。后面的结局可想而知，中国黄页被收编了，马云套现走人，去了北京，帮外经贸部做

网站，再之后是1999年2月回到杭州，创建阿里巴巴。

<注解1>

田溯宁和丁健把**Internet**带回家

丁磊所参与的CFido只是个Internet的替代品，马云所做的Internet生意一开始也不是一个纯互联网生意，在商业模式上也更多只是利用杭州没有开通互联网先做圈地运动。这怪不得两位日后成为中国互联网领袖的大人物，1995年的中国互联网，还处于边建设边开发的草莽期，这一年互联网业最重要的人物当属亚信的田溯宁和丁健。田溯宁和丁健与极客丁磊和商人马云不一样，他们有着另一重身份—海归。海归、极客、商人成为中国互联网创业者中的三大特色群体，他们共同成就了中国互联网波澜壮阔的画卷。

中国互联网的商业发轫与1994年10月的一个越洋电话有关，电话的这端是先期回到中国负责前期业务拓展的丁健，电话的那端是在美国达拉斯（Dallas）某医院等待女儿诞生的田溯宁。电话的内容是丁健给田溯宁通报他们最终很意外地接下了世界三大电信设备运营商之一Sprint承建的中国电信北京、上海两个节点的分包单。

名字对一个人多少是有暗示作用的，寄托了父辈的期望。田溯宁这个名字的意思是“记住列宁格勒（现今称‘圣彼得堡’）”，这与他充满了理想主义色彩的人生相互呼应。田溯宁的父亲田裕剑和母亲刘恕都是留学苏联的生物学学生，他们于1954年在列宁格勒的林业技术学院初次见面，并最终相恋。田溯宁的父母为其取这个名字的原因，很大程度上是因为他们无论什么时候看到或想到儿子都能想起那一段快乐的时光。1960年，田溯宁的父母回到国内，被分配到中国科学院，担任研究员的工作，并于1961年在北京结婚；两年后的1963年，田溯宁出生，因父母都随即前往位于甘肃兰州的研究所工作，田溯宁不得不被送到沈阳和外公外婆一起居住。

田溯宁在辽宁大学就读本科，这和他童年在沈阳长大有关，专业是和父母一样的生物学；在辽宁大学，田溯宁收获了爱情，他与辽宁大学生物系一位名叫孔琴的女同学于1987年结婚。

田溯宁本科毕业后进入中科院读研究生，田溯宁本就是中科院子弟，这顺理成章，再后来，田溯宁选择了出国，这也理所当然。田溯宁研究生班里30个人中，有25个选择了出国，清一色在美国最顶尖的大学完成更高等级的学业。1988年，田溯宁作为1/25，漂洋过海前往美国的得州理工大学。

在得州理工大学，田溯宁没有选择读生物学，而是读起了环境保护方面的学位，田溯宁建立起中国生态学家海外俱乐部，最多的时候这个俱乐部聚集了大约300多人，1990年年初这个俱乐部出版了一本关于中国环保方面问题的书籍。这个俱乐部后来逐渐演变成为中国第一个环保组织，如今已将根据地安置回中国内地。这个环保组织后来演变成阿拉善SEE生态协会，目前是中国内地最具影响力的非政府环保组织。

田溯宁第一次创业与其学的环境保护有关。根据田溯宁的回忆，在一次赴环境保护专业会议的途中，田溯宁遇到一位北美草原分类协会的会长。聊天时田溯宁得知他开发了一个软件，可以进行支票扫描，这在当时是一个很好的主意。下飞机时，两个人创业的思路已经成型了。随后两人合伙成立了Business Information System（BIS）公司，这个会长拿出20万美元作为注册资金，双方各占50％的股份，田溯宁负责市场营销和公司管理，对方负责技术。半年之后，公司做不下去了。这时，公司账面上还剩下16万美元。按照法律，虽然田溯宁当初没有投入一分钱，但由于拥有这家公司一半的股权，最后还拿回8万美元。这样的故事，对当时的田溯宁和很多中国人来说都很惊奇，田溯宁一下子对合伙人制度产生了深刻的印象。这也让田溯宁有了超过寻常人的合作精神。

田溯宁从一个环保主义者转变为一个互联网的信徒缘于一次去听戈尔（当时还是参议员，后来才是美国副总统）的演讲。田溯宁本来是想听环保主义者戈尔讲环保的，可戈尔通篇讲的是一个新奇的名词—信息高速公路。田溯宁知道戈尔的父亲完成了州际高速公路的法案立法，现在他的儿子谈的是另一种形态的高速公路—信息超级高速公路。田溯宁曾用过得州理工大学的网络，但是戈尔形容的网络是他完全没有想过的。戈尔说，信息超级高速公路如果成为一个国家的政策，将可以改变整个国家。田溯宁一下子就被迷住了，他意识到这可能是一个缩短中美两国差距的良好机遇，于是他把自己的未来调整为帮助中国建立起信息高速公路这一愿景中去，田溯宁为此写了一篇长文《美国信息高速公路计划对中国现代化的意义》，发表在1993年的《光明日报》上，这是中国最早介绍这方面的文章。

现在这个想法看起来很正常：互联网将会改变整个世界，如果我们中国抓住这个机会，我们的国家将由此获取与世界同步的机会。然而在1993年田溯宁着眼于互联网时，没有人能确定互联网可以就此延续下去。

要知道田溯宁做的事有多么不可能，可以想想看当时甚至都还没有网景和雅虎(注：网景创办于1993年，雅虎创办于1995年，这两家公司是美国乃至全球互联网的标志性公司和最开始的领导者。)。在那时，只有少数人拥有调制@[解调器](一种用于电脑和电脑端记性传输的外部设备。)，如果有的话，传输速率也都不会超过2 400 @[bps](bits per second的缩写，每秒传输比特。)。网景的联合创办人马克·安卓森（Marc Andreessen）曾经撰写过一个到现在都还非常著名的Mosaic浏览器，但是他在一次访问中说："这份工作很有趣，但是没有人把它当做一回事。"那时大多数人认为互联网是"一项娱乐—一项提供给笨蛋、科学家

和打字员的娱乐”。在美国，互联网也是一个非常创新的想法。而在1993年的中国，甚至未曾接入Internet，希望用一个绝大部分人都看不到摸不着的东西去实现所谓的赶超世界先进脚步的梦想，看上去那是近乎愚蠢的行为。可今天我们回头来看，是我们错了。

像一个先知一样，田溯宁很早预见了互联网的潜在可能，他不断地写信给他的家人、朋友和同事，告诉他们这项科技能够彻底地改变中国。田溯宁决定说服他的合作伙伴和他一起回国，当然还有他的家人。

为了这次回国，田溯宁已经做了很多的准备，他专注于世界科技与经济，更深入地学习关于Internet的知识，并分析他在中国所能从事的科技产业。田溯宁在美国大学校园BBS的环境讨论分区之外，还附加了一个讨论区，专门讨论中国信息科技业界的前途。这个讨论区，第一个登录的人是加州大学洛杉矶分校的学生丁健。虽然没有见过面，但是丁健和田溯宁在网上一交谈，就知道他们是属于同一类型的人，关心政治、环境以及社会，甚至包括对于科技与企业家精神的兴趣，都极为相似，他们两人也最终一同成为亚信最重要的两个创办者。

丁健的英文名字是James，这个名字是1988年到美国念书时取的。丁健是一个非常聪明的计算机科学学生，在北京时就读于北京大学和中国科学院。一个朋友鼓励丁健申请进入加州大学洛杉矶分校，同时靠着他的计算机经验，在学校的计算机研究室找到了一个系统管理者的工作。当时IBM捐赠了一些网络卡和系统软件给学校，著名的局域网软件提供商Novell也捐赠了一些操作系统，但是没有人知道怎么使用它们。丁健读完使用手册后，在1989年装设完成加州大学洛杉矶分校的第一套局域网络。关于丁健天才的故事很多，其中一个是他在北京大学上学时经常逃课，线性代数课从来没上过，只是考试前三天把教科书上的题目全部做了一遍，期末考试时就拿了满分。田溯宁也对丁健的智商表示叹

服：亚信刚刚成立时，由于资金有限而请不起律师，丁健只用了一周时间就把法律的基本知识全部掌握了，之后很长一段时间内，亚信的法律问题都是由他出面负责。

在1990年加州大学硕士毕业之前，丁健将整个校园网络连接上了Internet。随后，他在位于达拉斯的得州大学担任系统分析师的工作，在这里，他第一次真正见到田溯宁，两个人相见恨晚，很快就讨论关于合伙开设公司的构想。

田溯宁是一个超级鼓动能手，他外表憨厚，面相老实，给人很真诚的感觉，而又口吐莲花，视国家兴亡为己任，这让他很有鼓动力。有一个在坊间流传很广的段子：车子在大路上前进，突然遇到一个大坑，按田溯宁的性格就会鼓动整个车队的斗志，大声喊“没有退路，冲！”而丁健则会停下来，看是否能够绕道或者铺路过去。这样行事截然不同但内心无比接近的两个人联起手来，他们计划开创一番新事业，至少在当时，他们雄心勃勃。

田溯宁从未忘记他要返回中国的目标，虽然他还没有找出跃过这片海洋的方法。他和丁健一起思考对策，“我们要如何将这项科技带回家”。回到得州后，田溯宁和丁健从路伯克市（Lubbock）搬到了达拉斯的明天大道，在那里他们创立了企业发展国际公司（Business Development International，简称BDI）。公司的宗旨是：串联全中国。听上去很宏大，但这最后也成为了现实。

这家公司是一个叫刘耀伦的华人投资的，刘耀伦在美国做房地产，是美国最成功的中国商人之一，也是华人圈子里的热心人士之一，他给田溯宁、丁健投资的故事颇为经典：一次三个人一起吃饭，饭后田溯宁和丁健抢着买单，博得刘耀伦的好感，从而获取50万元美元的投资，并

约定做非房地产之外的其他业务。

Sprint将北京、上海节点的工程转包给亚信

到1993年年初，田溯宁所提出的计划，更多是希望建立一个称为亚信日报（AsiaInfo Daily News）的公司，其内容为电子布告栏的副产品，计划是提供着眼于中国的新闻订阅服务。公司同意试试看。到1993年年底，亚信日报终于成立并开始运作，亚信日报的内容包括翻译过的政治、娱乐和金融新闻，都是与中国相关的讯息。丁健负责技术部分，田溯宁则负责管理、市场以及营销，但订户实在是少得可怜。这两个人可能是第一批了解早期的中国人是不会为了互联网上的内容而付费的企业家。

亚信日报并不成功，但为他们赢得了小范围的名声。1994年9月，中国邮电部与美国商务部签订中美双方关于国际互联网的协议，协议中规定中国电信总局将通过美国Sprint公司开通两条64K专线（一条在北京，另一条在上海），这个互联网节点建设工程需要有人为当时的邮电部中国电信做中文培训，Sprint找到了亚信。虽只面对7个受训的学员，未脱书生气的亚信团队仍用两个星期，准备出三本厚厚的资料。就这样，他们与Sprint建立了最初的合作关系。

Sprint是全球三大电信巨头之一，后来名满互联网的风险投资人软银的阎炎也曾在1994年前效力过这家公司。不过，这一次，Sprint为自己的傲慢和疏忽付出了惨重的代价。与中国电信签好合同的Sprint对中国新兴的Internet市场并没有给予足够的重视，他们原本委托一家马里兰的咨询公司负责，但只是帮忙检查工程方案的亚信很快便凭借着自己的嗅觉发现对方的设计完全错误，从而赢得了Sprint的信任，Sprint于是把这个项目转包给亚信。这个单子最初是400万美元，给亚信的时候只有20万美元。

Sprint的这个单子虽然只有20万美元，比起亚信最早在国内接的费用为220万美元的深圳证券交易所网页系统的单子，只是个零头，但意义更为重大，因为这奠定了亚信日后的商业模式—做互联网的系统集成解决方案，也由此形成了亚信最早的创业团队。

亚信最早的创业团队是一支互补性很好的团队。最年长者刘亚东负责管理，刘亚东曾经是美国某大公司的经理人。他加盟亚信的故事很有趣，加盟亚信前刘亚东本是美国万通的总经理，他一直很看好田溯宁和丁健，知道这两个年轻人要投资，于是带着他们两人去见万通集团的董事会主席—当时到美国来做投资业务学习的王功权，王功权虽然没有太听明白田溯宁和丁健想做什么，但被他们的热情给感染了，给了他们25万美元，占8%的股份，并把同样激动的刘亚东一起送去了亚信。王功权的逻辑是，既然刘亚东这么看好亚信，为什么不一起呢？

来自邮电工业总公司的郭凤英有很强的销售经验，亚信早期的销售几乎全部仰仗于她；另外丁健、赵耀、张云飞研究技术，张云飞系中国科技大学毕业生、美国波士顿大学的博士生、哈佛大学的博士后，曾在波士顿大学、哈佛大学负责系统分析、咨询和项目管理，也曾为美国航空航天局工作；赵耀系北京大学毕业生、纽约州立大学博士，纽约大学的资深系统设计师。而统领众人者，正是充满理想的田溯宁。这在当时，是一支梦之队。

如前所言，在北京、上海电信开通两个节点一开始只是中美两国之间加强相互开放的一种交代而已，在1995年当年，这根本算不了什么大新闻，更无法称之为事件，但在一部中国互联网史中，这一事件却成为中国互联网诸多事件的开端，成为一个历史时刻。

亚信在北京、上海连接Internet这笔业务要做的是：购买整套网络设

备，调制思科501路由器，通过卫星连到美国，北京、上海之间用DDN光纤专线连接，然后，开通电子邮件、Gopher（在Google等搜索引擎出现前的搜索应用）、新闻组（主题性召集，类似现在很多网站提供的小组服务）、telnet（远程登录）等互联网服务。

为支持这些服务，亚信要在服务器端开发一些软件，但开发量不大，因为Unix操作系统本身有很多现成的软件可用，另外还有很多免费的软件。亚信写的第一个软件是中文telnet软件，用颜色命的名，叫“粉”。

亚信同时需要让中文在Internet上传输，Internet上第一个传输中文的IETF标准 (注: IETF是The Ingineering Task Force (互联网工程任务组)的英文缩写，是为互联网的标准的制定而成立的一个公共组织，他们认定的标准称呼为IETF标准。)是亚信制定的，在此之前，Internet上没有传送中文的统一标准。

北京、上海试验网使用的路由器只有16个拨号端口。16个拨号端口意味着只能允许16个用户同时上线。北京、上海加在一起一共32个拨号端口，一个端口大约能支持10~29个用户，所以，此网络最多能够支持500个用户。不过，对于当时来说，这已经足够了。

今天看来，这些工作并不复杂，即便在当时，尽管流传着只要能把Internet拼出来就可以到亚信上班的段子，但也只是因为缺少熟悉和了解Internet的人而已，也无法证明在当时的情形下，这些工作是多么的复杂，具备多高的技术门槛。它的意义在于，之前，中国与美国之间的互联网连接都是限于小众层面，上Internet的人更多是因为拥有某种特权，而现在，这种特权因为田溯宁和丁健的努力而开始消融。

虽然北京、上海这两个电信节点的开通也不是为了向公众提供互联网服务，这更多是因为一种承诺，是中国邮电部与美国商务部的部长级会谈的结果。但此举有如打开了大众对Internet无比渴望的黑匣子，提供了一条公众对互联网进行连接的有效路径。

承建**ChinaNet** 亚信四处开花

1995年一开春，邮电部将中国电信这块牌子注册为独立法人，这是邮电部将电信部门分拆出来独立大发展的强烈信号。中国电信下属的各个地方电信局(注：长期以来，中国的电信运营商都采用二级法人的治理结构，地方电信运行商均有相当大的自主权限。)都很敏感地意识到了这一点，他们都在积极地为自己寻找一些新的增长点，Internet是一个相当不错的选择。

辽宁省电信局找到亚信，要求建沈阳、大连两个节点，辽宁电信的态度是："不管怎么建，只要能连到Internet上就行。"如前所述，辽宁是田溯宁的半个故乡，故土召唤，田溯宁乐于前往。

浙江电信也要建杭州节点，连接到上海。当时在中国只有两家公司能够做Internet系统集成，一个是亚信，一个是Sprint。杭州市电信局数据通信局的局长谢峰寻思："Sprint在中国的第一个Internet单子都交给亚信做了，我再将单子交给Sprint，它是不是还会转交给亚信做？既然如此，我为什么不直接找亚信呢？"

辽宁和浙江的这些项目都不大，几十万美元的规模。亚信接到的第一个大单是1995年8月签下的广东省Internet网，7个节点，近300万美元投资，只是时间要求的很紧，10月1日需要试开通，1996年1月1日需要全面开通。

广东省网尚未建完，1995年11月，中国电信就与亚信签约，建设ChinaNet，这是一笔800万美元规模的合同，全国33个省会级城市都要连通。

为了更好地拿单，亚信采取与中讯合作，以亚信中讯的名字一起与电信打交道。中讯也对亚信最后拿下上海热线等项目有很大的帮助。

亚信运气不错，至少在市场对手方面，当时没有出现特别大的劲敌，这很大程度上是因为Internet业务属于新兴业务，懂这块业务的公司本来就不多，海外的强敌Sprint又因为他们的轻视而在客户那里失分，国内可以算得上劲敌的华为和UT斯达康都没看上这块业务。前者在帮着给电信卖交换机，后者虽然有孙正义的投资，进入互联网行业较深，包括承建了他们投资的吉通网的Internet部分，但更多仍是做基于电信的软件系统和部分设备的销售，最终没有成为亚信的正面对手。

各地电信乐于进行互联网方面的建设和实践，还在于1995年也是中国电信最大对手联通高歌猛进的一年，新技术、新趋势的诱惑加上来自对手的压力，使得中国电信不得不加紧对互联网的投入。

关于中国电信上马互联网业务是如此仓促的佐证还在于，在分拆出中国移动后，负责与互联网业务对接的各地电信的数据分局在中国电信新的一轮组织结构调整中荡然无存，被肢解到其他业务单元中去了。

从这个意义上来说，联通、吉通等公司的创办和成立，至少从推动电信垄断和更加高效上是有其正面意义的。特别是对中国互联网来说，中国电信在1995年开始迈出的一小步，却成就了中国互联网的一大步。

神秘的讯业金网

1995年5月，中国电信开始对外允许申请电信增值服务牌照，于是有了第一批5家ISP。5家之中，和讯虽然申请了牌照但没有进入，世纪互联虽然杀入但很早转型。其他三家是万平国的中网、张树新的瀛海威和王鹏的讯业金网。这些ISP，都做过在Internet圈地、然后将电信取而代之的梦，所以，一开始，他们和电信之间的关系相当矛盾，一方面是合作伙伴，另一方面也是潜在的竞争对手。

就投资额和当时的举措来说，总部设在深圳的讯业金网是排头兵，讯业金网当时的投资额到现在都是个天文数字：4亿元。即便今天，4亿元的投资规模也是让人惊讶的，何况是整个产业刚刚拓荒的1995年。讯业金网的创始人王鹏极其神秘，媒体上并无关于这个人的半点消息，坊间传说他是军人出身，相貌堂堂，在各地政商两界拥有广泛的人脉。

1995年7月，讯业金网集团从深圳开始了“泰坦尼克”号起航，下列数据可以看出讯业金网集团在中国网络界的前瞻性：1994年10月，获得原中国邮电部第一张批文，获准从事计算机信息网络国际联网业务；1995年5月，注册COL.COM.CN域名（中国在线）；1995年10月18日，COL第一个站点开通。就是这样一个至今还披着神秘面纱的企业在“船长”王鹏的带领下从深圳开始了漫长的远航。讯业金网集团的目标很明确，就是学习美国在线（AOL）的营运模式，做中国的AOL。

讯业金网采取与各地联合创建的模式进行运作，王鹏先从深圳农业银行贷出4亿元，然后拿这笔钱到思科、太阳微系统、摩托罗拉那里买全套的互联网接入设备，用这些设备找当地政商名流一起合作，对半分股份，因此一下子在全国铺开，为公众提供拨号接入服务。不过，这家

公司起得快，也衰败得快，1998年刚过，就传出讯业金网各地分公司难以为继、相继关门的传闻，而之后，讯业金网几乎是一夜之间，就从这个世界上消失了。之后唯一与讯业金网有关的新闻是深圳农业银行信贷科科长接受调查的消息，该科长被当时的讯业金网老员工回忆起，他在很长一段时间里经常出没讯业金网在深圳八卦岭的办公室里。

讯业金网虽然来去匆匆，但却也间接培养了诸多人才。其中最有名的是网盛科技的董事长孙德良，1995年夏天，23岁的孙德良从沈阳工业大学计算机系毕业回到老家，他当时的想法很简单，就是能在杭州找一份与专业相关的工作。孙德良的第一份工作是在讯业金网杭州分公司，因为很多北大、清华、浙大等名牌大学毕业生的竞争，孙德良没能应聘上程序员岗位，反而因为大学背英文词典的功底，歪打正着成为这家公司的翻译，并由此进入互联网行业，一年后，讯业金网杭州分公司关门，孙德良自动失业，随即靠父亲的资助开始创办网盛科技的前身中国化工网。

后来与康哲等人一起创办中文linux软件公司蓝点并担任该公司CEO的邓煜也曾在1996年前后做讯业金网杭州分公司的网管。1988年，13岁的邓煜随父母从南昌迁到深圳。1995年，高中毕业后不久的邓煜跑到杭州和人一起做电器生意，并由此自学Internet成才，进入讯业金网杭州分公司—杭州讯业。1999年，回到深圳后的邓煜和他在论坛认识的好友廖生苗、李凌一起写下风靡一时的Bluepoint linux；　并拉来邓煜当时服务的盛润公司的同事、前《深圳特区报》的记者康哲当他们的董事长。2000年3月7日，蓝点在美国三板上市，第一天股价上涨400%多，市值超过4亿美元。但随即泡沫破灭，蓝点在内地也遇到红旗linux不计成本的肉搏，最终中文linux市场集体沦陷，蓝点也在三板市场上彻底套牢，最后以100万元人民币贱卖给深圳元征公司，之后邓煜和康哲单飞。

在各地讯业的关门声中，以深圳讯业金网的交接最为顺畅。一方面，讯业的总部就在深圳；另一方面，也与讯业金网当时的常务副总经理兼CTO刘匀本身在这个行业的老资格有关。刘匀，重庆人，1971年生，1993年西安电子科技大学计算机专业毕业。1995年，刘匀只身加入由吉通、联想和方正联合投资创办的易迈电子邮件公司，和当时也在易迈、后来成为瀛海威网管的周宇成为中国最早开发和应用电子邮件商务系统和建站软件系统的几个人之一。

刘匀1996年6月来到深圳万用网，半年后的1997年年初，猎头开出月薪8 000元的价钱把他挖到了讯业金网深圳分公司当常务副总经理兼CTO。2000年，刘匀在主导1998年年底讯业金网深圳分公司的用户与深圳169的平移一年多后，离开深圳，去了上海，与讯业香港投资人刘轼宣一起创办了中国领先的电子支付公司环讯，现在的刘匀已离开环讯，正在做着手机钱包(注: 即通过手机做金融支付。)方面的技术和商业的双重实践。

清华研究生沙龙主席万平国创办中网

深圳互联网虽然领先，但还是比不上北京。亚洲互联网从来都是首都效应，北京又是当时互联网接入最早放开的地方，因此，不论讯业金网还是深圳万用网（深圳万用网是另一家深圳乃至全国早期著名网站之一，是中国最早获得赢利的ISP，也是中国最早的ICP公司之一，其推出的大近视栏目很长时间内领网络新闻之先），虽然在实力上未必差，但从动静上反而不如在北京的万平国的中网和张树新的瀛海威。

1993年，从斯坦福大学拿到管理科学和工程学双硕士学位的万平国决定回国，担任一家美国公司的办事处代表。1994年，万平国决定投身互联网，而正是这一年的4月，万平国在斯坦福的校友杨致远创办了雅虎。

万平国个头不高，湖北人，人很聪明，也很活跃。曾为清华大学研究生沙龙主席的万平国在读书的时候很巧妙地利用清华的名气，在各省省长来京期间请他们到清华演讲、交流，把清华的研究生沙龙搞得风风火火。不得不说，万平国是个人才。

万平国创办中网，先筹来3 000万元人民币。有了这笔钱垫底，中网活得比其他ISP要滋润、要鲜活。这笔钱是清华大学等几个机构给的，也因为是要等这笔钱到位，中网推迟到1995年5月才开张，当月瀛海威同时创办。1995年的3000万元相当于现在的好几亿元，财大自然气粗，当时几乎所有的互联网公司都冠有“北京”两字，万平国因为注册资金雄厚，要到国家工商局注册，所以就叫中网。

中网公司制订了一个宏伟的商业计划，斥巨资购买了当时最昂贵、

最先进的思科路由器75 076台、几十套太阳微系统当时最先进的服务器；因为采购量大，绝对是属于大客户，中网的举措甚至惊动了思科、太阳微系统两家公司的高层，两家公司的副总裁都亲自跑到北京来。中网当时计划做10个城市接入，声势浩大。有这么一个段子，时任中国邮电部数据通信局局长刘韵洁闻讯到中网参观后感受到了压力，所以中国电信才买了大量设备，全面发展互联网接入业务。万平国一看形势不好，就把10个城市提供ISP服务的计划搁置下来，用他的话来说，这是最小的损失。后来，这些设备用于如下用途—自用了一部分，研究开发用了一部分，剩下的卖给了别的ISP。

万平国是个能领风气之先的主儿，也是个能见好就收的主儿，1999年的免费电脑（类似现在的分期付款，先交多少年的网费作为首期，送一台电脑，剩下的钱分期付）就是万平国的杰作，做着做着，国内厂商立刻跟进杀价，4 999元的电脑兜头浇向万平国。万平国这时毫不犹豫地撒手，“不跟你玩了”。

万平国能说，在清华大学的时候敢面对几千人的大场面侃侃而谈；也敢说，1998年年底，国家计委根据《价格法》的规定，召开了中国有史以来的第一次电信价格听证会，探讨社会普遍关注的电信资费问题，万平国作为ISP的代表参加了听证会。成果是：1条2M(注: 1M等于1024K,1K等于1024字节，字节也叫比特。) 带宽的月租费从400多万元降到43万元，再降到22万元、15万元，到今天的8万元，用户的上网费也从每小时20元降到了每小时4元。

万平国也会说，最早的监管部门多从意识形态来看互联网，担心会危害国家安全。在这些难题面前，万平国以他的口才、他的技巧游走于各级政府部门，汇报情况、解释互联网，并说服他们、影响他们。同时，万平国还花很多时间，写了大量文章讲述什么是互联网，并再三给

政府建议互联网应该先发展，加以利用，再加以管理。万平国认为："如果没有当时我们这些人的工作，今天的互联网可能还是这样一种状态：谁要用互联网，拿身份证，开介绍信，先备案，再申请。"

万平国不仅去影响监管部门，同时也扎实地做市场，中网在1996年推出300元包月的服务，为推广这项包月服务，万平国拿出一些账号给了一些记者，其中有个拿到账号叫洪波的记者，一年后离开了他供职的《软件》杂志，来到中网，担任主管非ISP之外的网站新业务的副总经理，洪波网名叫Keso，如今是中文第一科技名博。

2002年，在ISP领域坚持了将近7年的中网转型成为网络安全厂商，Keso也离开了中网，而我们也只能在诸如网络安全或网络管理员之类的相当专业的活动现场看到万平国，中网的声音也逐渐听不见了。

另一个学生会主席张树新

和万平国一样，张树新也是一位在大学起就很风云的人物，她是中国科技大学的第一位女学生会主席，按照张树新自己的说法，根红苗正的她本可以从政，但她不喜欢自由被剥夺的感觉，放弃了；她也可以保研，但她觉得自己成不了居里夫人，也放弃了。她最后选择了去中国科学院体系下的一份报纸《中国科学报》做记者，她说她从小就有做战地记者的梦想，这个理由虽然很牵强，但能给她增添不少光环。1989年，这位不满足只当喉舌的新闻工作者去了中科院的高技术企业局企业战略规划处工作。当时中科院高技术企业局的局长叫张宏，是邓小平长女邓楠的丈夫。

张树新在高技术企业局战略规划处写了三年报告，主题是中科院2000年发展规划，其中重点讨论计算所公司（当时还不叫联想）与计算所的关系。讨论计算所公司和计算所会不会变为中国的AT&T和中国的贝尔，直到现在，这还是个理论上的课题。

1991年，这个不安分的女子下海了，张树新开了一家叫天树的策划公司，张树新也确有策划意识，并靠这个赚到了钱。1992年，张树新作为总策划和节目推广人的身份，联合中国癌症基金会邀请崔健义演，当时的广告是“我的病就是没有感觉”。崔健从1989年起开始禁演，这次三年后的开禁无比轰动，也相当成功，张树新由此有了第一桶金。之后，张树新进入寻呼行业。

寻呼是中国通信行业最早开放的行业之一，后来也被横切了出去。办寻呼需要两个关键资源，一个是频率，一个是中继线。中继线的资源掌握在邮电部手里，频率的资源则在全国无线电管理委员会处，而当时

全国无线电管理委员会挂靠在国家计委，不归邮电部管。张树新明白，只要是多头，就可能产生松动，就可能有机会。因为有了这个松动，因此，寻呼业在20世纪90年代上半段是个暴利行业，张树新曾一口气在山东做过7家寻呼台，她的财富升级得很快。不过，寻呼业很快从一个暴利行业迅速地转变为一个微利行业，甚至不赚钱。于是张树新退出，考虑选择做新的行当。

1994年年底，张树新跟随丈夫姜作贤一起去美国游历。在一位同学家里，她看到了一份印有E-mail地址的通讯录，她也由此了解了在美国一家叫AOL的Internet接入公司。就在这一刻，“互联网”这只蝴蝶飞进了张树新的窗口。她的直觉告诉自己，这是一个可能比寻呼机大上很多倍的大生意。更重要的是，这是个全新的行当，一旦完成启动，将获利丰厚，不用吃鱼尾巴，可以从鱼头吃起。

1995年年初，张树新和丈夫一起把家当抵给银行，拿了1 500万元人民币，其中700万元做本金，从银行贷款了800万元，注册了北京瀛海威科技，这是瀛海威最早的故事。

瀛海威最早的想法比较简单。张树新发现很多在北京的人，尤其是很多中关村的科技人员连电子邮件账户都没有，连不到美国，于是就开了一个电子邮件的商务中心，电子邮件账户不赚钱，但卖硬件设备赚钱，于是电子邮件和电脑搭在一起卖，同时卖modem（调制解调器）。张树新当时代理的电脑品牌叫Gateway，是一个老资格的电脑品牌。张树新直到与中兴发合资的时候都没有把手头的Gateway电脑卖完，正好转为硬件资产作价投入。

做着做着，张树新和讯业金网的CEO王鹏一样有了更大的想法，就是自己建物理网（万平国也有着这样的想法，但及时收手了，所以中网

还活着，讯业金网和瀛海威一样先后死掉）：先到中国电信租用DDN数据专线(注: DDN系Digital Data Network的缩写，DNN数据专线是一种上网接入方式，适合企业和大客户使用。)　和所有的电话中继线，然后购买设备，购买思科公司的路由器，购买惠普的服务器，购买所有的正版系统软件。不过，要建一个与中国电信并列的物理网谈何容易，光靠自身滚动发展是无法实现的，必须融资，于是张树新决定出卖部分股份。

1996年9月，国家经贸委属下的中国兴发集团决定投资瀛海威，总股本扩充为8　000万股，其中大股东兴发集团与北京信托投资公司占60%，投入近5000万元。张树新的天树公司和丈夫姜作贤的卧云公司的股价溢增，无形资产1　360万元和其他股权，值2　120万元，占26%的股份。其余14%的股份则由中国通信建设总公司持有，这是一家拥有中字开头，有电信背景的超级国企，在日后的电信改革中，还时常能见到这家公司的影子。

5　000万元人民币是一个什么概念，按当时的汇率换算，合计630万美元，这个投资额虽然没有讯业金网的4亿元那么夸张，但也应该算是大手笔了。

张树新人生最光辉灿烂的岁月，当属1996年岁末到1997年上半年，瀛海威的诸多策划和大动作都集中于此。这与瀛海威在1996年9月接受中兴发的注资有关。

值得注意的是，从1995年5月到1996年9月，这16个月内，张树新是靠着自己投资的700万元本金和银行贷款的800万元进行支撑的，而到了1996年9月，张树新的公司资产值为2　120万元，其中无形资产1　360万元，而有形资产760万元（银行资产是不算在有形资产内的），如果这么算，在中兴发入主之前，至少张树新在账面上是打平的，如果把需要

给银行贷款的利息刨除掉，那么，至少在1996年9月之前，张树新的瀛海威是正现金流，而且略有盈余。在当时的情形下，要想做到这点并不是很容易。这多少能说明，张树新其实并不是我们想象中的那样缺乏商业运作能力。至少她在花自己钱的时候，脑子还是很清醒的，她在1996年9月之前的表现，也就是中兴发注资之前还称得上是个好商人，而且比起一般的商人，张树新在影响媒体方面具备超强的天赋。

中兴发给钱张树新唱戏

拿到中兴发钱后的张树新做的第一件事情就是在喧闹的北京中关村树立起那块著名的广告牌。1996年的深冬，在北京中关村白颐路南端的街角处，每天匆匆穿行的人们突然看到了一块巨大的广告牌：“中国人离信息高速公路有多远—向北1　500米”。它被很多人当成了路标，忙碌的交通警察们更是气不打一处来：天大地大的皇城根儿，哪来的什么“信息高速公路”？这块广告牌被认为是中国互联网产业乃至整个中国商业历史上的一个纪念性事件。至今仍然不断被人提及。

白颐路南端向北1　500米是瀛海威的科教馆，瀛海威用来做互联网科普的地方。对瀛海威来说，这真是一个让人称绝的创意。想出这个创意的据说是一位叫夏鸿的年轻人，时任瀛海威市场部经理，在此之前，夏鸿是《北京青年报》的一名记者，才思敏捷，善于接受和传播新生事物，于是被张树新花了10万元年薪挖来，在1996年前后，这是个让很多文字工作者难以回绝的价码。当然，更多的当事人认为，广告牌的产生，是个集体讨论的结果，夏鸿只是个执行者，拍板的还是张树新本人。

无论如何，不可否认的是，张树新当时身边聚集了一批这样有才华、有想法、有创意，善于折腾点事情出来，让媒体持续关注他们的人。他们善于把任何一个事件包装成一个前无古人、后无来者的大事件，只要这个事件有新闻价值，他们会不遗余力地向媒体进行鼓吹。他们的口气也大得惊人，1997年春节后，他们为庆祝8个城市的全国大网开通，在报纸上买下了12个专版广告，所有版面上都以一句充满激情的口号为题—星星之火，可以燎原。张树新本人则在媒体上一遍又一遍地告诉国人：信息产业是中华民族崛起于世界的一个重要机会。

瀛海威还有过一个看上去很美的创意，那就是“网上延安”。这也是发生在1997年上半年的事情，一位点子大师向张树新提议，香港面临回归、党的十五大要召开、三峡工程开工在即，爱国主义肯定是本年度的第一主题，瀛海威何不利用这个时机做一个“网上延安”？热衷于创意的张树新凭直觉意识到这是一个好点子，她甚至还为这个创意想到了商业上的价值：把延安的历史、现实、人物故事都放在网上，可通过教委组织全国中小学生观看，进行爱国主义教育，同时为公司创收。张树新同时指示，要做海量，要用最好的技术，先延安、后西安、再全国，最终推出网络中国，使之成为瀛海威的经典品牌。

张树新随后马上召开新闻发布会，对外宣布：为配合爱国主义教育，瀛海威将耗时三年，投资千万，推出《网络中国》大型主题信息。果然，一时间，媒体上下一片关注。但等到“网上延安”一上网，却发现用户根本不买单，一是当时网速太慢，调用图片需要数以小时计算，二是这个题材很难通过互联网表现出来，离现实的实地参观相差甚远。

这个个案是1997年瀛海威策划的众多创意中的一个，也是最典型的一个。这些个案的统一特征是听起来很吸引人，很受媒体关注，但做起来却发现不尊重市场规律，没有很好地满足用户的需求。一句话，对比庞大而出彩的策划，瀛海威却没有取得市场的预期。

“我们知道2000年以后我们会赚钱，可我们不知道现在应该做什么。”这是在瀛海威公司员工内部流传甚广的一句话。这与张树新本身不上网有关，她很难从一个用户的角度去体验自己公司的服务；更重要的一点在于，张树新一开始就走错了，她选择与中国电信对立，做一张所谓的百姓网，按照她的说法，是建立起一张独立于中国电信之外的百姓网。如果说，在没有拿到中兴发的5　000万元之前，没有多少财力的她还只是把这个想法停留在设想阶段的话，那么，在1996年秋天之后，

特别是在1997年，正是其轻舞飞扬的黄金时光。

对于瀛海威的失败，张树新自己的总结是太超前了。这一年的圣诞日记上，昔日的诗社社长张树新写下一段颇为感慨的文字：“深夜，我们刚刚从郊外回到家中，窗外大雾弥漫。在我们开车回家的路上，由于雾太大，所有的车子都在减速行使。前车的尾灯以微弱的穿透力映照着后车的方向。偶遇岔路，前车拐弯，我们的车走在了最前面，视野里一片迷茫，我们全神贯注小心翼翼地摸索前行，后面是一列随行的车队。我不禁想，这种情景不正是今天的瀛海威吗？”

平心而论，张树新本身的行为有一定的投机色彩，但客观地说，张树新的贡献很大，在网络服务起步的初期，瀛海威启蒙了中国人的网络意识，在网络服务的市场培育上功不可没。她本人也做了很多传播性的工作，诸如她向中国科学技术馆无偿提供“中国大众化信息高速公路”展区；再比如她主导出版了一套网络文化方面的图书。这套图书的作者包括胡泳、郭良、王小东、姜奇平、吴伯凡等人，再后来，王俊秀、方兴东等人加入，他们成立了一个叫数字论坛的组织，这个组织虽然现在已不再以一个群体的方式出现，但直到今天，他们中的很多人还在为这个时代贡献着他们的声音。

张树新的问题是她不知道怎么样向网民收钱，这表现在张树新只开花不结果上，她不是不想结果，只是不知道怎么去收获自己的果实。在这点上，丁磊和张朝阳等后辈要比她更成熟更实际得多。之后张树新学精了，做资本的朋友，为资本打工，她后来参与润讯和CDMA等多个电信重组的项目运作都取得了成功，也算小成。

ISP的商业模式都是想从帮电信做服务到在用户心目中获取认可后反过来去叫板电信，这个模式虽然可行，但存在两个问题：一是电信本

身掌握了定价权，而且它能直接下场，既当裁判又当运动员，所以ISP与电信在竞争上先天不足；二是电信本身在进步，在不断改进，它要真发力，ISP很难和其正面竞争。所以，第一批ISP都很受伤是很正常的事情。张树新自己讲过一个段子：当时每条电话中继线的月租费是6 000元人民币，它意味着你这条电话线即使24小时全占线，客户交给你很贵的钱，也是永远赔钱。所以张树新当时闯过中国电信的办公室，找过当时中国电信的副总经理张立贵和冷荣泉，张树新跟他们讲，你们这样下去是中国信息产业的罪人。冷荣泉笑了，讲了一句话，他说，我佩服你，但是我们的财务不归我们管，归财政部管。

中国电信里的那些年轻人

电信改革是互联网成长壮大的最重要的推手之一，1995年的先行者们都看准了这一点，所不同的是，田溯宁是帮电信做，而张树新是与电信对着干。这在当时，是两种不同的思维方式。前者的思维是中国的互联网是要走向开放的，因此做互联互接，在这批人看来，Internet应该翻译成互联网；而后者的思维是中国的互联网将自成体系，他们管Internet叫国际英特网。

两者所对应的不同的结局是，田溯宁领导的亚信在2000年3月成功上市，之后田溯宁去了网通，在带领网通上市后，田溯宁又转身做了一个主题为宽带的产业资金，他的合作伙伴包括默多克等人。

张树新的瀛海威则成为中国互联网历史上第一个悲情故事。1998年6月，由于亏损严重，并且后继资金匮乏，大股东兴发集团与张树新产生冲突。危机四伏中，张树新黯然宣布辞职。但她的故事仅仅是众多中国ISP的失败故事之一而已。

张树新们的失败很大程度上是轻视了电信本身改革开放的内在动力。1995年3月，中国电信虽然没有从邮电部分拆出来，但邮电部为中国电信独立申请了商标，这相当于为其准备了准生证。而电信内部，特别是地方电信内新成立的数据分局里，不乏对互联网有想法有激情的年轻人。

当时这些年轻人中最早崭露头角的一个人叫李黎军，他是深圳电信新技术中心的负责人，也是深圳互联网项目的立项人之一。李黎军清华大学计算机专业毕业（1987届），后来下海经商，和深圳电信的另一位

实力派人物、曾经的深圳十大杰出青年卢树彬一起创办了和亚信齐名的互联网增值服务提供商傲天。而具体承接深圳互联网项目的几个年轻人现在也大名鼎鼎，除了下文将提到的负责应用端的张春晖，另外三个负责服务器端的人分别是曾李青、王亮和邓峰，曾李青后来与马化腾、张志东一起创办了腾讯，王亮和邓峰都在深圳电信体系中，均已经贵为局座。

深圳电信的互联网接入走的是香港出口，因此，第一期工程是由香港相关公司承建的，第二期才上由亚信承建的ChinaNet。

如前文所言，中国电信在上海、北京节点之外开通的第一个节点是深圳节点，做港澳出口。深圳一开始成为互联网领域的先发之地，与这个港澳出口关联甚大。

除了讯业金网是中国最早的一批ISP之外，深圳还诞生过诸多第一。

1995年9月，深圳证券交易所成为深圳数据通信局的专线用户，兴师动众地在国内创建了巨潮互联资讯网，成了国内最早在互联网上提供证券咨询服务的主要网站之一。

1996年5月17日，由深圳数据通信局和颖源公司合作的中国第一家网吧“卡萨布兰卡电子咖啡屋”在蛇口正式开始营业，这应该是中国有据可查的第一家网络咖啡屋(注: 关于中国第一家网吧/网络咖啡厅的说法一直存在争议，北京的实华开和上海的维斯特都声称自己所开的网络咖啡厅是中国第一家网络咖啡厅。)。

在深圳的诸多第一中，最有价值、影响最深远的是1996年4月，深圳数据通信局旗下的第一个BBS网站“一网情深”正式开通，这是

ChinaNet上可考的第一个公众BBS。“一网情深”的站长，也是“深圳之窗”的作者张春晖，被认为是中国互联网产业的重要参与者之一。“一网情深”的程序不是张春晖写的，而是请Alex（黄峥嵘）、Ace（懂懂）等几位水木清华的创始人和热心网友搭建的，为此深圳电信支付清华互联网学术研究投入约10万元经费。

张春晖自1990年从海南邮电学校毕业后就分配到深圳电信工作，他出身于电信世家，他的父亲、母亲、姑姑、舅舅、哥哥、嫂嫂都在电信系统工作，他也曾经以为，自己的一生都会在电信系统（当时的邮电系统）度过，直到有一天，互联网打开了他的心扉，让他开启了另一个世界。

深圳是北京、上海之外第三个在主干网开通的城市，虽然张春晖不负责Internet线路的开放和铺设，但负责铺设Internet线路的机房就在张春晖工作间的内间，因此，张春晖有溜进去查看的便利。直到现在，张春晖依旧记得他第一次敲敲那台已经连接上Internet的电脑的回车键，便看到了正在从《花花公子》杂志网站上下载图片给他带来的震撼。

“一网情深”也是中国公众互联网领域的第一个BBS，之所以能够暴得大名，与深圳本身相对开放的环境有关，也与深圳第二代移民正意气风发有关。深圳本是靠近香港的一个小渔村，1979年起正式对外改革开放。到1996年前后，深圳已经将近开放有20年的时间，新的一代深圳移民开始成长起来。后来深圳最著名的两家互联网公司腾讯和迅雷的CEO都是深圳子弟，都是在深圳接受中学教育的：前者腾讯马化腾的童年虽然在海南长大，但却是在深圳上的中学和大学，他的4个创业合作伙伴中有3个毕业于深圳中学，后来他还在深圳中学设立了奖学金；后者迅雷的邹胜龙虽然是在美国接受的大学教育，但其中学是在深圳蛇口育才中学上的，他是随着其著名发明家父亲来到深圳的。

在1995年、1996年前后，深圳不仅有讯业金网，深圳龙脉也在筹建中，加上深圳之窗和深圳万用网，深圳本身的互联网环境很好，这也为之后深圳互联网一直保持在全国前列打下了良好的基础。

另一个在1995年就崭露头角，对中国互联网形成重要推动的电信内部人叫张静君，时任广州电信数据分局局长。在1995年10月，广州也连接上了Internt，承建商也是亚信，在张静君的印象中，承建商中领头的是个个子不高、衬衫整齐、打着领带、态度温和、做事专业，满口专业术语又很注重沟通的年轻人，此人正是田溯宁。

在张静君这位数据分局局长手中曾出现了网易、163电子邮箱、广州视窗等多个全国排名前十的站点。鼎盛时期，广州互联网曾经占据全国互联网三分之一的天下，这些都与张静君的关联颇大。

广东互联网的兴起同样存在府院之争，更形象的说法是两个女强人张静君和陈嫦娟之间的争斗：张静君是广州市数据分局局长，陈嫦娟是广东省邮电管理局副局长，张静君是163网的重要推手，陈嫦娟则是169网的大功臣。张静君因163.net广为人知，陈嫦娟领导的21CN也曾被称为四大门户之一。

张静君和丁磊的故事让人津津乐道，陈嫦娟对田溯宁的帮助也不遗余力。陈嫦娟后来跟随田溯宁去了广东网通，多少有些瓜田李下。张静君后来因163.net转手事件丢了局长的位子，但她下海创办了时代财富，虽无陈嫦娟继续在体制内安逸，但落得身后一身清白。

与张静君名字时常联系在一起的是一个叫丁磊的宁波青年，他也是电信体系内思维敏锐而且知道怎么去做的一个年轻人。不过，1995年的丁磊还不曾与张静君相识，他也没有创办网易公司，他只身南下广州在

一家外企做软件工程师。1995年的丁磊倒是与时任杭州市电信局数据通信局局长谢峰比较熟悉，丁磊本是宁波电信的一名员工，他时常跑到省城杭州市向谢峰请教问题。

1995年10月，在时任杭州市电信数据分局局长谢峰的推动下，杭州成为继北京、上海之后为数不多的接入互联网的城市。谢峰后来去了中国移动为推动移动梦网建设而设立的第三方公司卓望，在卓望谢峰成功推动了移动梦网的诞生。杭州能成为互联网的重镇之一，与谢峰有着莫大关系。

1996年 海归归来

1996年的中国充满了激扬文字。这一年5月，一本叫《中国可以说不—冷战后时代的政治与情感抉择》的政治评论著作一面市就引发热浪，首版发行5万册，只用了20多天就一售而空，这本书的5位作者张藏藏、宋强、乔边、古清生、汤正宇都是大学毕业没多久，30岁左右的文化青年。该书最重要的观点，是对美国这个超级大国提出质疑，并猛烈批判中国国内的崇美思想，进而大胆地为中国的崛起而呐喊。这本书迅速被翻译成多国文字，美国驻中国大使馆也邀请作者进行沟通，这被认为是民族主义情绪高昂的一个标志性事件。

这一年的7月，当时《三联生活周刊》的记者胡泳受海南出版社委托挑选外版书。在版权公司密密麻麻的巨大书架前，胡泳不经意间抽出了一本黑白封面的书。这本书是美国未来学家、麻省理工学院数字媒体室的主任尼葛洛庞蒂（Nicholas Negroponte）写的《数字化生存》，在美国《纽约时报》的图书排行榜上连续几周都是第一。一翻之下，胡泳立即建议海南出版社出版此书，之后胡泳和妻子范海燕只花了20天的时间就完成了翻译工作，并交给了海南出版社进行出版。这本书在日后也成为年度畅销书。

学习、追赶甚至超越美国，一直是我们这个国家和民众最重要、最强烈、最质朴的情感，不论官方还是民间。但在互联网之前，我们更多的只是一种徒劳式的呐喊和掩耳式的自欺，理由无他，我们实在不是站在同一条起跑线上，但我们又不愿意因为直视这种现实而丧失一个国家和民族应有的自信。但互联网不同，从这项先进的科学技术在太平洋彼岸开始落地、开始商业化、开始展现其迷人魅力的时候，对应的，正是中国改革开放进入1992年之后的又一个黄金盛年。进一步打开国门的中

国人由于一开始在互联网时代并没有落后太多，因此能以更开放更从容的心态迎接这一场由开放和创新为主要推动力的互联网冲击波。

与此同时，我们曾经在很长时间里期盼的海归归来的希冀成为了事实，这批生在中国、学在美国的人，兼容东西方文化，打通了中国和美国之间竞合的绿色通路。互联网在美国的每一个细小的创新，在太平洋的西岸，都会有人进行学习、借鉴甚至模仿和跟随。这在之后甚至形成一套约定俗成的成功路径：用最快的速度学习美国最成功的商业模式，然后迅速本土化，赢得用户，获取收入，然后再到美国资本市场上市，融资后再进行发展，甚至形成自己特有的创新。这种立足本土，对接美国式的造富运动由此产生了足够多的阳光富豪和知识英雄，并进而形成良性循环，成为互联网创新中国的内在推动。

海归群体和具有海外视野的本土创业者成为中国互联网早期创业者的生力军，他们所带来的变化和推动还在于，中国的互联网公司一开始就接近硅谷模式，靠出售梦想获取风险投资（VC），争取用户，构建收费模式，进而形成正向赢利，进行资本运作。

在这一年中，我们重点讲述了从美国回来的海归张朝阳和中关村标志性人物王志东的故事：这一年，王志东参与创办的四通利方和冯波服务的罗伯森·斯蒂文森公司签订了国际融资服务合同，王志东由此在美国留学生冯波的帮助下开启了新浪成长之路。同是这一年，已经回国一个年头的张朝阳开始拿着他的商业计划书穿梭在中国和美国之间，寻求那些可能给他钱的人。

这两个人，张朝阳是海归的符号，王志东是具有海外视野的本土创新派代表，他们两人的故事在之后的5年内不断成为媒体报章关注的焦点，虽然之后路径不一，也没能一直站在中国互联网这个大舞台的最中

心地位，但在当时，这两个人都是当之无愧的主角，堪称一时瑜亮。

因为陈章良，张朝阳回到中国

走下飞机舷梯，张朝阳感到一阵寒意，他想不到11月初的北京会如此之冷。搓了搓手，张朝阳拎起两个手提箱向机场外大步走去。外面，是他尚未触摸到的中国互联网事业。这一天是1995年11月1日，而前一天就是张朝阳31岁的生日。

尽管想来不大可能，但张朝阳坚持认为，他回国创业的第一天，即1995年11月1日，北京是下着雪的。也许是对未来的不确定性让张朝阳的回忆如此寒冷。

张朝阳是个文学青年，此时的他仍保留着阅读小说的习惯，他最喜爱的是罗曼·罗兰的《约翰·克利斯朵夫》和张承志的《北方的河》类似这样能展示自己纯情一面的小说。张朝阳曾骑着自行车去看后者书中写过的永定河。之后张朝阳的敏感、自省，他的英雄主义情结都能从中找到根源。

正是这份过分的自省让张朝阳在很长时间内是一个不知道自己该干什么的人。

1981年，17岁的张朝阳考上了清华大学物理系，他的理想是做一个陈景润式的人物，关在只有一盏小煤油灯的屋子里解数学题，一整天只吃一个冷馒头。1986年，22岁的张朝阳考取了李政道奖学金，可以前往美国麻省理工学院（MIT）读物理，但却突然间发现自己没有了目标。东游西荡地混完了在清华的最后一年后，他来到美国。

到美国后，张朝阳变得非常反叛，开始恣意地、甚至有些放肆地享受他的青春。他在银行里从没有存款，但他要买车，而且一定得是敞篷

车，开车路过商店时会来个急停调头，进去买一副墨镜戴上。穿衣服一定要穿POLO，甚至他还梳过Ponytail（马尾）。1993年张朝阳在麻省理工学院物理学博士毕业，留校做博士后，继续狂放不羁。

1995年7月，张朝阳以麻省理工学院亚太地区中国联络负责人的身份出国后第二次回到中国，前一次是陪麻省理工学院的教务长，这一次则是陪着校长回国的。张朝阳安排了校长与当时国务院总理朱镕基的见面，也陪着那位校长去了北大，接待人是陈章良，彼时陈章良刚被提拔为北京大学的副校长，那年陈章良34岁，张朝阳31岁。

陈章良34岁当上北京大学副校长这件事对张朝阳的触动很大。回到美国后，张朝阳就决定三个月后一定要回到中国。回国后亲眼见到国内的景象，再加之访问了许多朋友，张朝阳发现一个在中国生活的人是多么幸福。他们生活在自己的文化里，非常充实。而在美国的华人则是不在主流文化圈子里的一群人，跟社会几乎没有太多关系，只是麻木地生活在另一种意义上的世外桃源里。

这一次，和之前很多次的选择一样，张朝阳同样不知道自己要做什么，他知道的是，他要回中国去。回国做什么，他也并不知道。

张朝阳在1995年回国时选择了做互联网，原因无他，因为在这个时间段里，正好有这样一份能帮助他尽快回到中国的工作而已，当然，这份工作所在的互联网行业对张朝阳也颇有吸引力。

张朝阳在麻省理工学院所加入的实验室的导师虽然是学校的副校长、一名物理学家，但他本科专业是学计算机的，因此他要求他的研究生、博士生对计算机必须要精通，否则他就根本不会让你毕业。对于张朝阳来说，在实验室工作最大的收获就是运用计算机的能力有了显著的

提高。所以，因祸得福的是，当别人还在华尔街、咨询公司工作的时候，张朝阳却有这样一种闲情逸致在网上漫游，而这一玩就转眼到了1994年。

当时中国的经济发展很快，张朝阳于是就想搞一个“China Online”（中国在线）公司。Riding the waves of our times，one is the coming of age of the information superhighway，another is the mergence of China as a global power.（顺应我们这个时代最伟大的两个潮流，一是信息高速公路时代的到来，另一个是中国作为全球大国的崛起。）这两句英文被张朝阳写在了他的第一份商业计划书—“中国在线”的封面上。

那个时候张朝阳并不知道自己的创业能够做什么，并且在中国也没有任何资源。当时张朝阳拿这个商业计划书和系里懂计算机的人进行探讨，由于没有谈出个结果，只好暂时搁置在一边。但张朝阳一位叫Garry Muller的美国朋友，却跟家人要了些钱，成立了一个网络公司。一年后的1995年，他的公司已发展为拥有20多人的公司，并在完成了第一次融资100万美元之后，把这个公司变成了欧洲在线ISI公司。为了专门研究新兴市场的信息，他需要有人帮他在中国工作，张朝阳成了合适的人选。

由于张朝阳当时急于回到中国，虽然那份工作的工资不高，但在没有找到更好的出路之前，张朝阳决定帮Garry做。就这样，张朝阳回到了国内。

内心张扬的**ISI**首席代表

1995年的ISI整个公司才30个人，张朝阳作为它在中国的首席代表，从雇一个人开始，也经历了一个创业的过程。公司业务主要是与各个信息提供者谈判，然后把信息形成一个数据库，将中国的商业信息和全世界新兴市场的商业信息汇集到同一个服务器上，通过一种付费方式，为华尔街和世界其他地方服务。公司算不上一个互联网公司，但传播媒介是互联网。张朝阳首先接触的是新华社，当时的他带着便携式笔记本电脑，穿着西服到新华社等很多地方收集数据，很快就把中国数据库建了起来。

当时ISI的中国办事处在北京万泉庄园的一个小公寓里，办公面积只有24平方米，也没有热水，但张朝阳工作、住宿都在那里，每天连觉也睡不好。后来才知道，窗户外面有个锅炉，老是在半夜三点发出声响，有时候，早上9点钟第一个员工上班敲门的时候，张朝阳还没起来。回国后的第一个元旦，张朝阳在清华时的一个同学来看他，一见张朝阳就问："啊呀，你怎么住在这个地方，这是个什么样的公司？"

虽然很辛苦，但张朝阳一点都没有抱怨，至少他在一个美丽的女记者面前是这么说的："回来之后没有失望过，一分钟也没有，很长时间沉浸在特别兴奋的状态里，看到远山的景致，跟一个出租车司机报出地名，就像吃久了没有加沙拉酱的卷心菜，忽然吃到好吃的川菜一样有滋有味极了。那种在亚文化里生活的麻木和冷漠逐渐被暖过来了。我慢慢地能欣赏起中国人在自己的生活里完整的热情、支持和依靠，明白一个人必须活在自己的文化里才能快乐。" 这段话一如他之后所做的事情，让人很难理解，但却有他自己的道理，这就是张朝阳。

张朝阳和本书其他的主人公不同的是，田溯宁、张树新、马云一开始都有一个清晰的商业模式，而张朝阳没有，他只知道，互联网里有很多机会，所以在很长一段时间内，大家都不知道他的公司是做什么的，他的第一个公司爱特信(注: Internet Technology Company，简称TIC，音译为爱特信。)是互联网技术公司的意思，也就是说，他只知道自己是做互联网的，至于具体做什么，他并不知道。

所幸的是，张朝阳还不算莽撞，他首先用一份海外公司首席代表的工作让自己过渡，然后拿在这家公司还算过得去的业绩去找风险投资，幸运的是，他真找到了钱，并由此发展起来。

22万美元催生了搜狐

1996年7月，张朝阳正式开始了他的融资之旅。

为了给投资人打电话，张朝阳在美国大街上的公用电话亭排队，他甚至尝到过被投资人赶出办公室的狼狈滋味。经过持续努力，张朝阳说服斯隆管理学院的教授爱德华·罗伯特给他投资。爱德华·罗伯特的学生、亿万富翁的儿子邦德也表示，只要爱德华·罗伯特给钱，他也愿意跟着投资部分钱，不过爱德华·罗伯特的附加条件是需要再有一个人投资。也就是说，张朝阳必须再找一个人给自己钱，然后爱德华·罗伯特和邦德的钱才能进来。

张朝阳立刻想到了麻省理工学院媒体实验室主任、《数字化生存》的作者尼葛洛庞蒂，尼葛洛庞蒂是互联网的鼓吹者，他本身也投资了著名的热连线网站(注:　也就是著名的高科技创业类杂志《连线》的在线版，曾在美国纳斯达克上市。)，而自己在麻省理工学院期间也与他有过交流，张朝阳的直觉告诉自己，找他应该有可能。

不过，等张朝阳找到了尼葛洛庞蒂的时候，尼葛洛庞蒂希望他到英国自己主办的一个活动上作一次演讲，演讲完之后他说他会抽出时间和张朝阳讨论投资的事情。但等张朝阳紧赶慢赶到达英国的时候，尼葛洛庞蒂却因为另一个约会而临时离开，走前他安排他的儿子去听张朝阳的演讲。

张朝阳此时的英语比他的中文说得流利，在那个会上，他翻来覆去地讲中国将来的机会、互联网将对中国的推动，张朝阳演讲得热情洋溢，十分精彩。尼葛洛庞蒂的儿子马上给父亲电话：Charles把大家都讲

醒了，他值得投资。

就这样，张朝阳拿到了尼葛洛庞蒂、爱德华·罗伯特和邦德给的22.5万美元的投资，最后当年到账的只有17万美元，其中尼葛洛庞帝还有2.5万美元没有支付，剩下还有一部分支付了中介的费用。

拿到钱的张朝阳终于可以开始创业，但是具体到做什么样的业务、怎么做，成了摆在他面前的一个重大问题，他还是不知道。

张朝阳是不是一个能认识自己、超越自己的典范，这一直让人很困扰。如前所述，他的每一步都不太领先，甚至在很多时候都是走一步看一步，但有一点张朝阳很清楚，那就是他知道中国会崛起，互联网会成为推动中国崛起的重要工具，而自己则会在互联网推动中国崛起中成为推动者，而且在他看来，他就是最重要的那一个。

张朝阳回国后招的第一个正式员工叫何劲梅，她正是听了张朝阳对互联网会推动中国崛起的那番言论而跟随他的。1992年，何劲梅毕业于西南交通大学土木工程系，第一份工作是到一家工厂搞厂房设计。后来去了一家合资房地产公司，也是从事设计工作。决定跟随张朝阳时，何劲梅在房地产公司的月收入已经有3000元，但当时张朝阳只能给她月薪1 500元。

张朝阳第一次见何劲梅的时候，他才刚回国十几天。那天，何劲梅去一家房地产公司办事，正好张朝阳进来租房子，两个人搭了几句腔。张朝阳说他刚回国，要租房子，要招一个助理。“招什么样的？”何劲梅还兴致勃勃地给他出主意。那个周末，张朝阳给她打了个电话，说你来面试吧。当时何劲梅觉得特别突然，怎么让我去面试？就回答说她在那里做设计挺好的，不想换工作。张朝阳坚持说你来面试吧，说我们这是

一个互联网公司。那时，张朝阳其实还没有创办搜狐，他还在ISI帮人打工，那时，没有几个人相信张朝阳，何劲梅是其中的少数几个。

张朝阳在爱特信招的第一个员工叫苏米扬，苏米扬1999年9月创办了伊氏女人网并担任CEO。2002年加盟3721公司任副总裁。2003年8月创立天晟互动，运营个性化虚拟城市Xcity。“当年搜狐只有 4 个员工时，有一次张朝阳跟我们几个拿着黑板在上面画，讲他的宏图大志，说他要做中国的比尔·盖茨，我们私下觉得他傻得可以，因为，那时候我们已经好几个月都发不出工资了。”回忆起1997年时的张朝阳和搜狐公司，苏米扬说，张朝阳的创业经历给他的震撼至今仍在心中激荡。

搜狐副总编国庆临是最早参与搜狐创业并坚持下来的人之一，他至今记得张朝阳在1997年面试自己时的情景：当他穿着结婚时买的西装走进张朝阳的办公室时，张朝阳背对着他，把脚跷在桌子上翻看简历，10分钟对话之后，张朝阳说：“你来上班吧！”在此之前，国庆临压根不知道这家公司靠什么赚钱来发工资，他来求职只是因为公司离家很近，而且薪水也不错。事实上，在此后很长一段时间内，不仅国庆临不知道搜狐靠什么赚钱，就连公司老板张朝阳也不知道。在国企工作过的国庆临从一开始就感受到了这家小公司的不同，首先是不称呼老板叫张总，而是叫Charles，为此，国庆临还别扭了一阵。后来，Charles开始给员工普及概念，国庆临于是知道了互联网、IPO、纳斯达克以及期权是怎么回事。

何劲梅、苏米扬和国庆临基本代表了最早跟随张朝阳创业的那批人的心态，虽然不太相信张朝阳所说的事情是那么伟大，但觉得互联网是方向，同时觉得这个人与众不同。于是，半裹挟半自愿地跟着张朝阳往前走。

张朝阳也不知道爱特信做什么好

1996年下半年，拿到第一笔17万美元天使投资后，张朝阳要做互联网，但具体做什么张朝阳自己也没有想好。

张朝阳的公司起名为互联网技术公司（Internet Technology Company），英文缩写是ITC，去工商局申请注册的时候，工商局要求中文名一定要按ITC的中文谐音翻译，最后落实到爱特信这三个字。

ISP业务没有在张朝阳的考虑范围内，他觉得瀛海威为代表的那一代网站不够互联网，不符合他的价值观—不够开放。关于张朝阳和张树新，有个段子广为流传，张朝阳回国后去找张树新，两个人一起吃饭，吃完饭后张朝阳表示要AA制，张树新没搭理张朝阳的提议直接买了单，从这里可以看出张朝阳还是有很强的海归做派。

防火墙软件是张朝阳第一个想到的项目，为此张朝阳还与以色列的相关公司进行过接触，但这个项目也被放弃了，因为它也不符合张朝阳的价值观—不面向消费者。

最终，张朝阳决定还是先做一个网站，一个面向最终网民，为网民提供信息服务的网站。1996年年底，准确的日子是1996年12月28日，张朝阳花了两万元人民币“攒”了一台服务器，并把这台服务器放到了北京电信 （现在是北京网通）刚刚建成的主干网上—这是中国的第一台商业服务器托管。不过，至于做什么内容的网站，张朝阳心中没底。

当时张朝阳公司的股东之一尼葛洛庞蒂还投资了美国另一家互联网网站“热连线”。正是“热连线”最初发明了网络广告的商业模式。这也给张朝阳带来了很大启发，他去美国拜访了“热连线”。当时的“热连线”雇

用了大量记者去采写新闻，他们写了大量高质量的短文章，图片新颖，报道方式也与当时的报纸杂志不同，特别适合数字化时代人们的阅读习惯，流量非常大。

但经过短暂的合作后张朝阳发现，这种运作模式的成本也非常高昂，用张朝阳的话说“简直是劳民伤财”。在张朝阳看来，这样的成本支出根本不是爱特信所能承受的。

张朝阳开始思索，是自己在网站上做内容，还是建立一些链接，让访问者能够借此看到更多信息？此时的中国互联网界，例如东方网景、瑞得在线（均是海威之后北京地区享有盛誉和影响力的ISP网站，创办时间均为1996年）等网站已经有了一些服务性的介绍，张朝阳尝试着将这些内容用超链接的方式列在自己网站的一个栏目里，居然收到了出其不意的良好效果，很多人都去看。张朝阳很兴奋，他试图找出其中的原因并得出结论，主要是因为这充分发挥了互联网的本质—超链接。

这些链接在当时的爱特信上也有一个自己的名字“赛博空间”，后来改名为“指南针”，链接的流量已经越来越大，同时链接上开始有了各种内容，包括新华社的新闻，张朝阳开始为这个至关重要的链接栏目重新规划名字，并在自己网站的重点位置给予推荐，以让新上来的网民第一时间能看到这部分内容。

让张朝阳决定将“指南针”做大的另一个重要原因是他看到了雅虎的成功，雅虎就是一个以超链接为主体的网站，只是采取分类目录的方式进行组织而已。

于是，张朝阳邀请一个叫王建军的人帮助开发这个产品，一个叫搜索引擎但更多应该是目录式检索的产品。王建军，出生于浙江金华，

1987年就读于杭州大学，获得数学学士学位；而后在北京师范大学获数学硕士和博士学位。1997年加入搜狐的前身爱特信的时候，王建军博士尚未毕业，他当时还只能算是兼职，因此，关于王建军在搜狐的正式工作经历是从1998年算起的。王建军在搜狐待到2006年后独立创业，现在是视频网站56.com的CEO。

选定以分类目录作为整个网站的方向后，搜狐总裁助理、市场部经理陈剑锋给网站起了个叫"搜狐"的中文名。这个名字最开始是"搜乎"，对应着张朝阳准备起用的新域名"sohoo.net.cn"，陈剑锋觉得"搜"字没问题，但"乎"字不形象、不生动，对比着雅虎也想起个动物名在后面，没有用"虎"而用 "狐"，是因为陈剑锋觉得张朝阳像狐狸，聪明、敏感而有些让人捉摸不透。陈剑锋还提出一个口号：出门找地图，上网找搜狐。这个口号流传很广，为大众所熟知。厦门才子陈剑锋后来离开搜狐，辗转网易、263、千龙网等公司，现在是和讯的首席运营官。

从服务器托管到建立网站的概念，张朝阳一路走来摸索前行，从偏离"热连线"原创模式到确立超链接、导航模式，爱特信的尝试几经周折。

更让张朝阳头疼的事情是，爱特信和自己不为人所知，这让他伤透了脑筋，给媒体投放广告吧，财力上不允许；不做广告吧，怎么能让更多人知道自己和自己的网站，这是个问题。

尼葛洛庞蒂来了

这个时候，幸运女神又一次来敲张朝阳的门。海南出版社出版了《数字化生存》的中译本，因此，他们想邀请这本书的作者，也就是张朝阳的天使投资人尼葛洛庞蒂访华，他们七绕八绕，找到了张朝阳。

其中的原委是这样的。1996年7月，胡泳受海南出版社委托挑选外版书。在版权公司密密麻麻的巨大书架前，胡泳不经意间抽出了一本黑白封面的书。这本书是美国未来学家、麻省理工学院数字媒体室的主任尼葛洛庞蒂写的《数字化生存》，在美国《纽约时报》的图书排行榜上连续几周都是第一。一翻之下，胡泳立即建议海南出版社出版此书，之后胡泳和妻子范海燕只花了20天的时间就完成了翻译工作，并交给了海南出版社进行出版。

胡泳祖籍湖南，生于北大荒，先后在上海、北京、瑞士接受教育。拥有互不相同的反差很大的政治学博士、新闻学硕士、管理学硕士、文学学士身份，最新的头衔是北京大学新闻与传播学院的副教授。1995年，30岁的《三联生活周刊》经济部记者胡泳在清华大学朋友的办公室第一次上网，上的是水木清华论坛，中国高校中的第一个BBS。当时胡泳印象最深的一个帖子内容是一个学生放假回家看到了农村的种种不公正现象，跟来很多回帖。胡泳为此大感震惊：这么一个空间里，南到台湾、北到哈尔滨的人们，一天24小时一起讨论严肃或不严肃的问题。胡泳在一篇文章中提到当时的顿悟："网络消除了工业化时代的两个标志，铁路与钟表"—也就是空间与时间。

胡泳后来说服《三联生活周刊》主编朱伟在1996年2月做了一期长达一万字的互联网报道，这是可靠的中国媒体关于互联网最早最深入的

一组报道。后来胡泳在此基础上搜集资料，写了一本关于互联网的书，这本书于1997年出版，名为《网络为王》，卖得很好。

数字论坛的一位成员姜奇平将《数字化生存》在某种意义上比为严复所译的《天演论》，《天演论》作者赫胥黎，在西方并不是一个进化论的顶级人物，而只是一个阐释者。但因为严复的引进，《天演论》在中国产生了远比在西方大得多的影响。《数字化生存》也是这样，一本在美国的畅销书在中国却起了引爆数字革命的启蒙作用。

胡泳在翻译《数字化生存》时，直觉地感觉这将是中国人又一次企图追赶外国洋枪洋炮的焦虑之旅。《数字化生存》原来的英文书名直译是《走向数字化》或《生存在数字化之中》，在台湾被译为《数位革命》，而胡泳坚持译为《数字化生存》，其中暗含与中国人的危机感接轨，没有数字化，甚至不能生存的意思。

为了这本书，胡泳和海南出版社做了很多工作，比如书的装帧是黑白两色，非常简洁、醒目，书的封面上印有这本书最著名的一句话：计算不再与计算机有关，它决定我们的生存。　这些日后都成为出版业界的规范，不过是在这本书流行之后。

尽管做了很多的努力，尽管尼葛洛庞蒂有很好的声望，尽管这本书在美国卖得很好，尽管胡泳的翻译很到位，尽管海南出版社是当时中国最具创新意识的出版社，尽管封面在很明显的位置标注着《纽约时报》图书排行榜畅销书的字样，但《数字化生存》这本书一开始的市场表现并不好，这与当时中国的互联网还只停留在大学和技术爱好者圈子内有关，这个圈子的购买力虽然很强，但数量还是偏小。这本书要卖好，必须造势，必须让读者意识到这本书和大众的距离其实不远。

海南出版社当时负责《数字化生存》一书的项目策划叫蓝峰，这是个头脑灵活、思维敏捷的图书策划人，他想来想去，想到去找国务院信息办的高红冰。因为这本书是讲数字化的，蓝峰认为数字化是信息化的内容，于是想把这本书通过政府机构进行推广。蓝峰没有想到的是，他的这一折腾，不仅成就了《数字化生存》这样一本畅销书，更推动了一个产业在中国的落地生根。

高红冰是云南人，在北京上的大学，1988年大学毕业后先是分配到北京电子工业部下属的工厂工作，1991年，高红冰幸运地调到了电子工业部办公厅做战略研究。1995年信息化领导小组和办公室成立，高红冰义无反顾地申请要到信息办工作，信息办的最高负责人是时任国务院副总理的邹家华，高红冰是这个办公室的第三个员工。

高红冰看完《数字化生存》后觉得很有价值，值得推荐，于是就去找美国信息产业办驻华办事处的苏维洲，问有没有途径找得到尼葛洛庞蒂；苏维洲告诉高红冰，“有办法啊，尼葛洛庞蒂有一个学生张朝阳就在北京，你们可以找张朝阳”。

事情就是这样以它奇妙的方式进行着。偶然的机会，一个30多岁的女人在北京街头书摊上看到了海南出版社已经快要放弃了的《数字化生存》，她就是后来被互联网业界看做是中国互联网先驱之一的张树新，在前面的章节里，我们已经多次讲述了与张树新有关的策划故事，这次与过去两年不同的是，张树新刚在1996年10月拿到了中兴发投入的5 000万元人民币，有了钱的张树新正想折腾出更大的东西，于是提出由瀛海威出钱出人来操办邀请尼葛洛庞蒂访华的事情，她希望自己和尼葛洛庞蒂建立联系，这对瀛海威的品牌提升很有帮助。

张朝阳得知邀请尼葛洛庞蒂访华的计划后也很兴奋，他在1996年融

的22.5万美元用的差不多了（这其中有尼葛洛庞蒂还没到账的2.5万美元），他正想再去找尼葛洛庞蒂和另外一个天使罗伯特。正巧，尼葛洛庞蒂本身也想趁到马来西亚的机会顺便前往中国来看看，看看是否根据情况给张朝阳的公司追加一点钱。

虽然尼葛洛庞蒂访华多少有看自己学生的意思在里面，但活动的承办者是张树新，演讲会场又安排在张树新公司旁边。张树新为这次活动倾注了大量的精力，瀛海威的总裁办和市场部投入了30个人忙活了3个月。张树新想通过自己的努力，把这个活动也做成自己的个人品牌秀。

1997年2月28日下午，尼葛洛庞蒂正式访华，出席为他专门组织的一场信息革命的报告会，尼葛洛庞蒂做演讲嘉宾。

这次报告会的规格很高，一是翻译是请张朝阳做的，当时请了一个专业翻译，但翻译得不好，不得不请张朝阳直接翻译，因为张朝阳能直接理解尼葛洛庞蒂讲话的意思和内容。二是这次报告会请了8位部长级的官员，官员总数也来了上百名。1997年的中国上下对西方还是有些顶礼膜拜的，为迎接尼葛洛庞蒂的访问，从政府到各方都很紧张，尼葛洛庞蒂的演讲报告现场会专门开过两次演练会，信息产业的几个巨头都在，连谁提问题、提什么问题都得事先安排好。那架势，不像是迎接一个国际友人，多少有些如临大敌。

尼葛洛庞蒂顶着未来学家的帽子，又是个西方人，加上政府的高度重视，另外还有各方的推动，这次活动最终大获成功，尼葛洛庞蒂也一夜之间成为中国的数字化教父。《数字化生存》也卖得不错，人们终于知道了未来世界是数字世界。两年后的1999年春天，尼葛洛庞蒂再度访华，演讲所在的中国大饭店无数人都想进去，但就是进不去。

回到1997年尼葛洛庞蒂的第一次访华，这次活动上最出风头的是张树新，她神采奕奕、精神抖擞地被其他互联网从业人员簇拥着迎接尼葛洛庞蒂的场面被很多在场的人铭记，并广泛传播。谁也不曾想到，一年后，她就远离了这个舞台的正中央。而张朝阳则是尼葛洛庞蒂访华的最直接受益者，他不仅给尼葛洛庞蒂做翻译，而且全程陪同，不断地向采访的媒体介绍自己是尼葛洛庞蒂的学生，有一张著名的照片能记录下张朝阳当时的急切心情，在那张照片中，张朝阳拼命地往张树新和尼葛洛庞蒂中间挤。在这次访华事件中，张朝阳基本没花什么钱，却尝到了市场推广和媒体炒作的甜头，之后，其无师自通，成为一名个人品牌秀大师。直到今日，张朝阳也一直牢牢地占据着媒体焦点的正中心。

靠股东贷款挽救了搜狐

尼葛洛庞蒂的访华让张朝阳一下子获取了注意力，也由此吸纳了诸多人才的加盟。不过，张朝阳面临的具体问题是他所创办的爱特信公司账上现金已经消耗殆尽，需要进行第二轮融资。

如果说第一次融资的股东多少是基于对张朝阳个人的信任以及私交的话，那么第二次融资则再也没有这样的情感因素帮忙。对于张朝阳来讲，这次融资的过程几经起伏，长达半年的融资经历令他刻骨铭心。

在张朝阳的印象中，当时的美国人对中国十分陌生，几乎没有投资人愿意听他的计划。事实上，那个时候能够找到一个愿意接见这个中国创业者的投资人都很困难。

在罗伯特和尼葛洛庞蒂的引荐下，张朝阳自费前去美国加州见那些亿万富豪。他先在加州的一个小旅馆住下，用绿卡租了辆车，然后用了两天时间不停地打电话与几位可能改变他的公司命运的人约定见面时间。

1997年9月11日让张朝阳终生难忘，他至今为自己在这一天表现出来的能力而骄傲—在这一天中他马不停蹄地见了4位风险投资人。

按照事先约好的时间，张朝阳应该在早上9点先去见英特尔投资公司的人，接着是12点与世纪投资的负责人会谈，下午3点是软银，下午5点则是后来给王志东投资的亿万富翁罗伯森·斯蒂文森。前三位投资人都在硅谷附近，而最后一位则在旧金山。

为了充分利用分分秒秒，头一天晚上张朝阳利用雅虎地图已经把路

线搞清楚，准备第二天飞车前去会见这4位超级富翁。

谁知道第一个会面就被推后了半个小时，虽然这是一次非常成功的会面，但当会面结束时，已经中午12点了。张朝阳匆匆在麦当劳买了食物然后一边开车一边吃地赶往世纪投资。

当张朝阳见完前三位投资人的时候，时间已经晚了，再加之那天赶上旧金山的地铁罢工，所有的车都在地面上爬行，严重的堵车迫使张朝阳勉强开下高速公路。到了距离罗伯森·斯蒂文森还有7个街区的时候，他将车弃置在一个停车场后提着笔记本电脑飞奔着跑到了见面地点，他到的时候，罗伯森·斯蒂文森已经等了他将近一个半小时。还好，双方谈得不错，罗伯森·斯蒂文森表示出很强的投资意向（但最后并没有投资搜狐，倒是后来投资了四通利方，成就了新浪）。

张朝阳那天见的4拨投资人，最后实际投资给钱的只有一家，那就是英特尔投资公司。即便英特尔投资公司，也给的并不利索。英特尔投资公司对张朝阳进行了前后长达6个月的问题“审问”，平均每天6个问题。有一天晚上英特尔投资公司的投资人打长途电话过来说还有一个问题想问。张朝阳当时在发烧，但是生怕投资人觉得自己身体不好最后不再投资，所以不敢说自己在发烧，只能咬牙回答他的问题。

1998年到2000年上半年，英特尔投资公司的投资关注方向是软件市场，目的是为了促进硬件的销售。“而要去了解一个市场，最好的办法就是投资其中的一两家企业。”在这个阶段，英特尔投资的洪恩、速达、适普等都是软件企业。

搜狐所代表的门户网站，最初并没有进入英特尔投资的视野。英特尔总部投资部曾流传一份投资建议书，但他们最后没有投，而他们错过

的这家公司叫雅虎。1997年中国互联网官方出了一个调查，称阻碍中国人上网的第一大原因是中文网页的缺乏。英特尔因此认为投资像搜狐这样的公司可以促进中国互联网的发展，而这又能带动电脑和服务器的销售，于是，搜狐成为英特尔的投资对象。

英特尔的投资对搜狐至关重要。英特尔本身也是中国互联网广告业的大金主。中国的网络广告起源于1997年3月，当时灵智大洋互动媒介部经理吕勇代表IBM在ChinaByte上投放了一个banner广告，几乎在同时，英特尔也为其新出品的奔腾处理器在ChinaByte上试水网络广告，这一单同样来自吕勇。

第一个Flash广告也来自英特尔，同样是吕勇的杰作，当时设计的是一个礼花的动态广告，点击下就会爆炸，以此比喻奔腾处理器强大的多媒体处理能力，但当时有不少人是晚上上网，于是那些天，在一些上网用户聚集多的小区里，经常响声一片，因此投放了两天后被投诉而拿了下来，但对客户来说，效果还是起到了。吕勇后来去了“好耶”当首席运营官，这位说话慢条斯理，喜欢食辣的中国网络广告第一人目前依旧是中国网络广告圈内的重量级人物之一。

今天看来，张朝阳选择从海外融资的行为在那个时代是一个很重要的举动，他至今认为这给中国互联网行业起了启蒙的作用，他自己甚至用了“前所未有”这样的形容词来描述这个事情的重大意义。在融资的那段日子里，张朝阳几乎每天晚上都会在那间办公室兼卧室的桌子上、地上，或坐、或躺、或趴着写他的商业计划书。

张朝阳认为，他那份完备的商业计划书在当时具有空前的前瞻性，例如他预言了一个商业网站应该是资讯和导航，也形容了门户的特征是信息的集合者而不是制造者，甚至还描述出了广告收入的曲线，以及对

页面点击率与广告之间成长关系的算法、收入模式等。不过，这更多是他的自说自话，谁也不曾看到这份商业计划书。

在张朝阳写这份商业计划书的时候，他还没有一笔网络广告收入，到了1997年11月，第一笔融资来的钱几乎快花光了。那时，他甚至到了把最早进入公司的两名员工叫到自己的办公室，问他们当月的工资迟一个月发可不可以的地步，因为他那时首先要考虑的是交房租。

张朝阳实在没有办法，只好向董事会求救，最终董事会为张朝阳提供了一笔10万美元的“乔治贷款”，让张朝阳用这笔钱先“度日”，把公司继续经营下去。而这笔贷款张朝阳日后需要用利息和股权去偿还。

这笔“乔治贷款”到位后，使爱特信又撑到了1998年3月。当年4月，爱特信公司获得第二笔风险投资，投资者包括英特尔、道琼斯、晨兴、IDG等，共220多万美元，爱特信也由此更名为更响亮的搜狐公司。

明星销售张朝阳

在获得第二轮投资后，张朝阳明显感觉到了股东对收入要求的压力，他的工作重点开始转移到跑客户上。

除了英特尔、IBM、微软这些IT跨国公司，在当时的中国其他行业几乎没有人知道什么是网络广告，但很多人能接受做个网页的概念，因为网页实实在在能看到。

张朝阳就在做网页的客户中试探着发展他的广告主。“您能不能试着投一个网络广告？”是他经常对这些网页客户说的一句话，接下来他就必须向这个客户解释什么叫网络广告。搜狐最早的主顾—北京牛栏山酒厂就是这样先做网页后投放网络广告的形式成为搜狐的客户的。

张朝阳同时四处接受媒体的采访，不断借着报纸版面和电视画面讲述什么是互联网，搜狐是什么，网络广告又是什么。张朝阳总是不厌其烦地强化自己的地位，推广公司的品牌。至少从商业模式上来说，他必须这么做，只有让更多的人知道自己，才会上自己的网站，才会带来更多的流量，才会有更多的广告主予以投放。

张朝阳称誉为最勤奋的CEO，声称全中国500强的企业CEO他都认识，这基本没可能，但他的确交游广阔。同时他也很拉风，知道自己的符号作用，他只有不断出位，媒体才不会遗忘他，他不在意人们怎么评价他，只要他的目的达到了就可以。在这方面，那段时间的张朝阳让人想起了甲骨文软件公司的创始人拉里·埃里森。

但他生活中的朋友，如美通无线的CEO王维嘉和西陆网董事长耿俊强都认为，在日常活动中，张朝阳相当内向。这真是一个矛盾的人，但

又是一个知道怎么样释放自我的人。

1999年前后，张朝阳不作秀不行。当年由四通利方与华渊合并而成的新浪拥有8 000万美元资本，其迅猛的成长势头让还没有完全认清方向的张朝阳不知所措。而ChinaRen.com、renren.com等新生代门户网站也依靠近乎疯狂的烧钱一夜成名。对于只有两岁的搜狐，它随时可能被遗忘。但由于融资不利，可供其使用的资金只有新浪的1/10—按照当时的游戏规则，几个月之内就可能弹尽粮绝。

为了确保搜狐不被遗忘，张朝阳选择了最便宜也最有效的方法：树立个人品牌。一度，他像其他所有CEO一样大谈“泡沫就是互联网的革命”，而自己却紧张地压缩成本。

张朝阳的个人品牌效应带来的成效显著。搜狐的销售人员至今津津乐道的是，当时很多不愿见搜狐销售队伍的企业听说张朝阳亲自来谈合同，一切就变得极为容易。甚至当年很多企业的员工在门口等着，就是想亲眼见见这个“明星”。

前《北京青年报》记者、现互联网协会数据中心主任的胡延平讲过一个笑话：一位麻省理工学院毕业归国的留学生，拿着《北京青年报》报道张朝阳的那期报纸找总编，要求《北京青年报》以同样的篇幅报道他：我是张朝阳的校友，我也做网站，为什么宣传他，不宣传我。

一个明星就此诞生，直到今天，张朝阳依旧是这个行业的大明星，而且是最具知名度的那一个。

王志东一年之内三进硅谷

搜狐肯定不是中国第一家被风险投资青睐的高科技公司，在张朝阳拿到钱之前，边晓春和“前导”就曾经拿到过IDG的投资。搜狐也不是第一家被风险投资青睐的中国互联网公司，亚信早在1993年就拿到了刘耀伦给的50万美元，虽然亚信的总部是在美国注册的。

单从在中国注册的互联网公司里论，张朝阳也不是第一家主动与风险投资牵手的互联网公司，王志东的四通利方1996年1月正式聘请冯波所在的公司为其融资，而张朝阳的融资之路是从1996年7月开始的。如果要给张朝阳的风险投资之路找个第一的话，那就是张朝阳的公司是中国土地上注册在中国、第一个完全靠风险投资催生起来、同时广为中国人所知的互联网公司。

是王志东还是张朝阳？这样的问题在1996年之后成为报纸、电视最热衷讨论的话题，这样的两个人，其实截然不同，但互联网的大浪把他们淘成了公众人物和产业偶像。

张朝阳和王志东，就其经历来说，足够可以成为公众人物。1981年，陕西青年张朝阳考进清华大学；1984年，来自广东虎门的王志东考入北京大学。不论是北大清华，还是清华北大，谁在前面，都不会影响这两所比邻而居的高等学府在中国老百姓心目中最高学府的崇高地位。

清华毕业的张朝阳，很快出了国，到麻省理工学院继续读物理，麻省理工学院在美国的地位和清华在中国的地位相当，也是那个时候中国老百姓知之不多的美国名校之一。

北京大学无线电电子学系的学生王志东，没毕业就已经在中关村里

小有名气，他穿梭在北大清华旁的各个电脑城里，给这些练摊的大小业主们写工具软件，顺便做着加密解密的活儿。王志东有多受欢迎？那就是不断地有人找他开公司，请他以技术入股。到1994年四通利方成立之前，王志东已经参与创办过两家软件公司，此外还有在北京大学创办的校办企业方正集团里工作的经历，他被许多媒体称呼为软件天才、新一代程序员的领袖人物。

不论从哪个角度上说，四通利方的创办在中关村历史上都是有其卓绝地位的。这是因为，这家公司一开始就有着相对清晰的产权结构，按照双方的约定，四通集团投入500万港元，占据70%的股份，王志东和他的创业团队占据30%的股份。王志东领导的技术团队很快写出了RichWin这样的中文平台，风靡一时。

不过，到了1995年，王志东的烦恼也来了。他发现，微软等海外强敌进入中国的速度和力度都比他想象得快和大，而四通集团给予他支持的强度却不如他一开始设想得那么大，两相消弭，让他开始意识到自己参与创办的四通利方的未来将不那么明晰，而这个时候，四通集团投入的500万港元已经花得差不多了，王志东必须去找钱。

按照很多媒体的报道，这个时候王志东想到去硅谷取经，于是，也就有了王志东在1995年三进硅谷的故事。其实不然，这三次硅谷之行，每一次都是王志东的对手公司安排的，一次是IBM（当时要推lotus软件，中文名“莲花”），一次是惠普，另一次是微软。对手邀请王志东和其他中国软件的同行到美国参观学习访问，更多是希望能参与到即将开放的中国软件大市场中的市场蛋糕分配中来。

王志东乐得其所，他正想到他从北京大学读书时代起就无比崇拜和向往的硅谷去看一看，学习怎么样引进硅谷式的创新机制，以便让自己

的四通利方能成长成一个像微软一样的大公司。

1995年7月，王志东来到硅谷，正好赶在全球第一家互联网公司网景上市前夕，那时到处都在讲述网景的故事。王志东听完网景的故事后立马醒了过来，这就是他想要的四通利方的成长轨迹。当王志东打听到是摩根斯坦利给网景做的融资时，他四处向朋友打听，看怎么能让摩根斯坦利来给他投资。最后找到的朋友是王志东在四通利方的创业伙伴严援朝的多年老相识，他一听就乐了，对王志东说："你要找摩根，还嫌早了一点。不如先给你找个小点儿的吧。"

话是这么说，但摩根斯坦利一位高级别的合伙人还是抽出一个小时专门和王志东进行了会谈，谈完王志东才反应过来，人家不是对自己有兴趣，而是对中国市场有兴趣。不过，就是在这次会谈中，王志东知道了什么是风险投资，怎么在中国做市场，怎么到美国上市。也就是在这次会谈中，王志东开始朦朦胧胧地接受四通利方不是一家中国软件公司，而是一家全球软件公司，只是其总部设立在中国而已的概念，这让王志东从一个完全意义上的本土创业者开始逐步蜕变成具有海外视野的本土创业者。

王志东还知道了，投资是分层次和级别的，产业资本和风险资本的钱有什么不同；通过这次会谈，王志东还明白了一个道理，那就是自己得找个人帮他找钱，他毕竟不是张朝阳，没有在美国生活过，也没有相关的人脉，对资本运作方面的知识也不具备，还有一点，他的英语不如张朝阳那么流畅，沟通起来有障碍。就在这样的情况下，王志东认识了时任罗伯森·斯蒂文森公司的中国投资部主管冯波。

冯波和王志东签订了融资代理合同

冯波出身名门。冯波的母亲董丽惠，出生在上海一个来自宁波的富裕家庭。在1939年日本侵华的时候，他们所有的财富都化为乌有。冯波的父亲冯之浚，是一名御医的曾孙，直到1911年国民革命时，他的曾祖父都还在紫禁城内服务。冯之浚的父亲，在日本侵华之前，则一直担任路透社北京的主编。在日本占领中国期间，他们全家搬到了上海。冯之浚和董丽惠在上海读高中时认识，冯之浚从上海大学铁道工程系毕业后，他们很快就结婚了。之后，他们也都成为老师。

在美国记者谢大卫笔下：冯之浚是个让人尊敬的中国老派知识分子。他有一头厚密、向后梳的白发。虽然他已六十出头，但体格还算强健，身躯已有点驼，脸上戴着一副厚重的玳瑁框眼镜。不管是讨论文学、历史、艺术或绿茶，冯之浚都是口若悬河而且坚持己见，从毛泽东、克林顿、孔子到《纽约时报》，他似乎总是能够引用得当。

冯之浚后来进入中国科学院上海科学研究所，成为一名很有声望的经济学家。冯之浚是中国民主同盟的成员，最后担任了这个民主党派的副主席，如果不是在某一次政治风波中发表了过激言论，他本来可以更进一步成为费孝通先生的接班人。冯之浚交游广阔，结识了许多国内外科学界乃至政界的大人物，其中对冯波意义最为重大的是一个叫王安琴的美国心理医生。

王安琴在1987年拜访北京时，经由他人介绍认识了冯之浚。王安琴是一位在加州马林郡执业的心理医生，两人成为好朋友。王安琴离开中国的时候，她说如果冯之浚的小儿子愿意前往美国，她可以提供寄宿的帮助。冯之浚和董丽惠认为这对冯波来说，是一个人生重新获取新希望

的机会。过了一阵子，王安琴就接到了一封信，冯之浚告诉她冯波决定前往美国。正是王安琴的出面保证终于让冯波在1987年10月23日到达了美国旧金山，那年冯波18岁。

不久，王安琴从旧金山搬到了圣安瑟莫（San Anselmo），圣安瑟莫是森林中一个寂静的小镇。冯波在一家中国花园餐厅中担任餐厅杂役，每天工作11个小时，辛苦地赚取15 美元。除此之外，他在一家日本餐厅找到另一份工作，他从一家餐厅到另一家，洗鱼、切鱼、煮饭、摆餐桌、清理餐桌、点菜、外卖和洗盘子，顺便补习语言。

当冯波不用上学或是工作时，他喜欢待在咖啡厅中。在那里他可以努力地看《纽约时报》，同时也能够有机会与顾客和员工交谈。最后，他的英文程度终于能通过考试，开始上一般的课程。艺术课程，特别是摄影和电影，给了他很大的启发："他们教导我一种我从来不知道的表达语言。"他那时的照片所描述的就是孤独。有一张照片，是由昏黄的灯光和铁铸的板凳构成，相当美丽，但是给人一种强烈的感受，因为椅子是空的。冯波在摄影方面开过一次个展，题目是：《寻找》。冯波还用薪水投资了他的第一部八厘米电影。冯波后来读了美国旧金山州立大学电影导演专业。

对于一个曾学习电影导演的人而言，冯波的经历不是一部关于宿命的艺术电影，而是一部好莱坞大片。

1993年年底，冯波大学尚未毕业的时候，一个偶然的机会，美国硅谷投资银行罗伯森·斯蒂文森公司招人，冯波觉得好玩，前去应聘，主考官就问"你对我们公司有什么用？"这算是比较西方人的问法，很直接。冯波灵机一动，也不懂他们做的是什么业务，就给他们讲了一个瞎子摸象的故事：所有外国投资人到中国去都好像是瞎子摸象，因为中国

很大，有的人摸到的是鼻子，有的人摸到的是腿，有的人摸到的是尾巴，而自己能给公司带来的是一个更加全面展现的机会，而且能够为整个公司在中国树立品牌。就这样，冯波成了这家公司的中国投资事业部的主管。

在这家公司，冯波做过很多重要的投资项目，其中一个是亚信，在很长时间里，冯波被认为是亚信的VIP员工，他持续出没于亚信在北京的办公室里，和田溯宁聊天，帮他分析公司遇到的问题。1997年12月，在冯波的牵引下，E.M.Warburg Pincus、China Invest、Fidelity三家投资公司向亚信注入了1 800万美元的风险投资。

比起亚信，新浪的故事同样精彩。1996年1月，四通利方和冯波服务的罗伯森·斯蒂文森公司签订了国际融资服务合同。而之后的故事是，1997年，经罗伯森·斯蒂文森公司的帮助和促进，艾芬豪与华登向四通利方投资700万美元（一说为650万美元，这很大程度上是由税前税后的统计口径不一所致）。

而代表艾芬豪担任四通利方第一个外部董事的正是冯涛，冯波的哥哥。

与弟弟不同，冯涛是在国内接受的本科教育，他于1986年考入东北著名的哈尔滨工业大学航天学院，1988年前往加拿大，1993年获取加拿大多伦多大学统计学博士学位。

冯波好动。在冯波能够站上冲浪板前，他买了三个Stewart牌子（知名冲浪板品牌）的冲浪板、一套Rip Curl的保温潜水服、橡胶鞋、一条皮带、一系列关于冲浪的唱片、冷海里用的头套，冲浪者的T恤、运动短裤和运动鞋则塞满整个衣柜。他把Prada牌子的鞋子当做拖鞋穿，所

以鞋子的后方都被压得扁扁的。他也会将Gucci牌子的裤子裤管卷起来，在沙滩上踢足球。冯波总是幻想能拥有一支一级方程式的车队，最好能自己驾驶一级方程式的赛车。当中国拥有一支一级方程式的车队时，对冯波来说将是意义重大的基准点，代表他的国家从此可以追上西方国家。他会从头到脚穿上黑色的皮衣皮裤，跳上摩托车。红色的机车被他擦得发亮，就像是硬壳的太妃糖苹果。

冯涛好静。冯涛在上海联创的办公室毗邻毛泽东在上海住过的房子。在冯涛的办公桌上有一个笔筒，里头放着用鼬鼠毛做成的毛笔，冯涛有空的时候就会拿出来挥毫。冯涛的办公桌后面是一幅有1700年历史、由中国最受尊敬的书法家之一——王羲之——用毛笔所题的诗。冯涛甚至以晋代书法家王献之的草体“之”作为公司标识。联创手册上印有唐代书法家颜真卿《自书告身帖》中的话：“国公颜真卿，立德践行当四科之首，懿文硕学为百氏之宗。”冯涛除了是一名书法顶级发烧友之外，也是一名古董瓷器和中国画卷的收藏家。

这两兄弟在1999年8月接受了上海科技元老、也是他们父亲的老朋友—中科院副院长严义埙的邀请，在江绵恒先生的领导下成立了上海联创和联创策源。田溯宁也是经由严义埙的介绍认识了江绵恒，并在江绵恒的力邀下加入网通，其中引见田溯宁与严义埙见面的正是冯家兄弟。

这个世界真的很小。

1997 大门洞开

在中国互联网历史上的1997年，一家网站，也是中文世界中第一家商业ICP(注: ICP的英文全称是Internet Content Provider,即互联网提供商，是是指向广大用产综合提供互联网信息业务和增值业务的电信运行商。ICP同样是国家主管部门批准的正式运营企业，享受国家法律保护。——编者注)—ChinaByte被不断提及，这家网站的诞生甚至惊动了中南海。这家公司先后出现的4个股东：新闻集团、IDG、人民日报社和电脑报社，都在未来的时间内或多或少左右和影响着中国互联网在新媒体方向上的尝试和实践。参与ChinaByte诞生、壮大、转身的那些人也值得铭记：他们中有默多克、邓文迪，有熊晓鸽、周全，有陈宗周、李志高、黎和生，有多佛、施朗然、李映红，有朱新民、谷嘉旺、张德华，当然还有北大毕业的宫玉国，宫玉国在很长时间内是这家公司的“船长”。

不过，比起人民日报社和中央电视台，新华社在与互联网的融合上更加积极，也更加主动。这缘于新华社在香港分支机构更加国际化，也缘于新华社所在的金融信息服务领域比起前两家来说，更早开放，与道琼斯和路透社这样的海外金融信息巨头的竞合也相对充分，由此有更大的外部推动力，而不是被动地向前走。由新华社香港分社推动创办的中华网超越人民日报社参股的ChinaByte，也抢在中央电视台占10%股份的凤凰卫视之前，在1999年7月14日的美国纳斯达克市场上市，成为第一家在海外上市的中国互联网公司，虽在意料之外，但也在情理之中。

在默多克、麦戈文等高歌猛进，刘长乐、陈宗周、宫玉国闻鸡起舞的同时，两家成为中国最具民间号召力、在今天成为民众心中最受欢迎的媒体也在1997年埋下了他们成长的种子，一家是一纸风行的《南方周

末》，另一家是今天一呼百应的新浪网。

而连接这两家媒体的是一个人和他的一个帖子，这个人就是老榕。1997年11月初，其在四通利方论坛（新浪网的前身）上发表了著名的《大连金州没有眼泪》，而这篇文章的编辑，四通利方的陈彤和《南方周末》的吕祥、李戎都由此在中国互联网史上留名，特别是在新媒体历史中有着卓而不群的地位。

陈彤的价值在于，他营造了一个肆意表达而又不失分寸的表达空间—四通利方论坛。自由而不过界，张扬而又有所克制，随意而又有约束的法则，这是四通利方论坛能从1996年坚持到今天的安身立命所在，也从一开始就具备了一定的新媒体特征，使之具备旺盛的生命力的同时不会因过分的棱角外露而半途夭折。陈彤身体力行地为四通利方论坛确立的这些准则其实和1997年前后的《南方周末》有异曲同工的地方，这应该也是为什么《南方周末》的编辑吕祥和李戎会发现并将《大连金州没有眼泪》多次传播的原因所在吧。

ChinaByte的诞生惊动朝野

1997年1月15日，由默多克的新闻集团和人民日报社共同投资建立的ChinaByte正式开通。15日开通，16日访问人次达到8万。一创办，ChinaByte中方负责人宫玉国们觉得在中国应该做中文的信息，于是提出了一个口号“在中国，用中文，为中国人”(注：据宫玉国本人的回忆，这句话是他从新闻集团的一份英文材料上看到的，第一眼就觉得这正适合ChinaByte。)，很是豪迈。

ChinaByte最开始是用当时全球三大计算机媒体之一ZDNeTChina的内容，ChinaByte新闻发布会的北京广告墙上左上角是ChinaByte，右上角是ZDNeTChina，当时的约定是ZDNeTChina给ChinaByte提供内容，ChinaByte负责运营、市场和销售，采取双入口（即ZDNeTChina的用户也指向ChinaByte）。不过，三个月后，双方分手。分手的原因是因为ZDNeTChina想自己独立运营。分手以后，ChinaByte认为自己的竞争对手出现，而这个对手就是ZDNeTChina。和ZDNeTChina合作失败，促使ChinaByte决心做原创内容，开始自己做编译，开始自己组织专栏。很快，ChinaByte就在访问量和影响力上超过了ZDNeTChina，ChinaByte当时的感觉更像是寂寞的武林高手。

1997年年底的时候，在国内召开过一次互联网研讨会，当时雅虎的杨致远也参加了这次会议，有记者去采访杨致远，问他雅虎在中国的竞争对手是谁？杨致远说最大竞争对手是ChinaByte，对此宫玉国很是受用。而张朝阳和他的同事第一次得知面前的这个人是宫玉国的时候，也惊讶地“啊”了一声，搜狐一千人然后毕恭毕敬地过去向宫玉国问好。在早期的中文互联网业界，ChinaByte和它的实际推动者宫玉国有着独特的位置。

宫玉国进入互联网纯属偶然。1988年，宫玉国自北京大学中文系古典文献专业毕业，他没有去出版社，也没有去图书馆，而是去了传媒界。宫玉国的理由是喜欢看竖版书和一个人待着的自己太孤僻了，他希望改变一下自己的性格。

到1995年，做了7年传统媒体的宫玉国下海，经人介绍来到《人民日报》下属的北京世达信息中心与默多克新闻集团合资的笔电新人公司，中方总经理是张德华，张德华让宫玉国当了中方总经理助理(注：在辗转《东方企业家》、中宏网、IT168等地后，宫玉国在2006年重新回到《人民日报》体系。)。笔电新人做互联网是外方专家的主意，宫玉国也是从外方专家那里知道什么是互联网的。

笔电新人当时可选择的项目还有很多，比如，图文电视、卫星全球定位系统等。但是，图文电视受图文电视台发展制约，卫星全球定位系统有诸多政策上的限制，总之，这些项目都明显地存在着太多不可控制因素，只有互联网被一致认为是未来发展的方向，于是就决定做互联网。

笔电新人中的“笔电”是PDN的中文译音，而“N”是新闻集团的缩写，“PD”是人民日报社的缩写。从名字来看，是新闻集团和人民日报社联合创办的一家以互联网为传播介质的数字化媒体公司。

ChinaByte是ChinaNet第一批代理商，经营许可证号是007，当时北京大约有30多家公司拿到了ChinaNet的代理许可证。ChinaNet代理分A、B两类：A类代理业务范围是接入服务及技术支持；B 类代理业务范围是接入服务及信息增值服务。简单地说，A类就是ISP，B类是ISP加ICP，由于ChinaByte的外资背景，最终其选择了B类，做ICP。

ChinaByte要做ICP，不可避免要选方向，因为有《人民日报》的背景，因此，一开始就想用《人民日报》的内容，但政治和经济类内容太敏感，ChinaByte不敢用，文化娱乐类内容没有什么政策风险性，但这不是《人民日报》的强项。讨论来讨论去，索性抛开《人民日报》来分析当时的受众。发现当时上互联网的人多是从事IT业的，对应的广告主也多集中在这个领域，于是ChinaByte一开始就把内容定位在IT上。

不过，即便这么小心翼翼，ChinaByte的诞生也极其曲折。1995年秋天，《人民日报》在一个不显眼的角落里刊发了一条小新闻，向世人宣告笔电新人的诞生，在这条被称为简讯的小文章里，提到了这家公司是由人民日报社和新闻集团联合创办的。

准确地说，笔电新人是人民日报社下的事业管理局下属的三产公司世达信息中心和新闻集团下属的投资公司联合创办的一家公司。按照约定，这家公司给新成立的ChinaByte提供技术支持，内容由中方做主。中外双方各占50%的股份。

这条新闻发表后在国内基本没有什么影响，但在海外，却引起轰动，外电以“世界上最大的右派默多克与世界上最大的左派报纸之间的联姻”为题大肆渲染此事，一时间，风雨欲来，大兵压境，笔电新人面临夭折。

所幸的是，笔电新人当时在政策上并不违规，完全合法，只是属于新生事物而已，又有时任《人民日报》朱新民秘书长和人民日报社事业发展局谷嘉旺局长在其中斡旋，给了当时笔电新人申诉的机会。于是，笔电新人一层一层地向上打报告，先是给当时的新闻出版总署于友先署长，再是时任国家新闻办的曾建徽主任，之后是当时的国务院副总理朱镕基，申诉报告甚至到了江泽民和李鹏的桌子上。申诉的核心只有两

点，一是互联网是大势所趋，浩浩荡荡，不可阻挡；二是《人民日报》应该合理借助外部力量占据这个制高点。报告一遍一遍地打，虽然格式要求不一样，但核心就这两点，翻来覆去地说。最后结果是，放行。

从1995年年中到1997年1月开通，笔电新人公司上下有一年半的时间在为之奔波，先是等有关部门的的批复，之后是到电信申请服务资格许可、电信带宽等一大堆的琐事。但即便如此，ChinaByte在1997年的亮相，也绝对惊艳。原因无他，当时中文互联网上并无多少内容，更无专业的媒体人来操持生产内容，宫玉国成为中文互联网上第一批做内容的人，也是第一个投身互联网的媒体人。

默多克希望进入中国

ChinaByte 投入不小，一开始就在北京外经贸信息咨询大楼这样的豪华写字楼里办公。北京CBD地标嘉里中心建好，ChinaByte首批入驻，ChinaByte的员工一直都是在北京最贵的写字楼里工作，写字楼每平方米的租金都是以美元计算。ChinaByte的员工一边工作，一边喝着最好的咖啡和茶，他们桌上放的餐巾纸是最高级的那种，地上的地毯也很舒服，可以光着脚在上面走来走去。ChinaByte给编辑的薪水也很高，在很长时间内都是业界的最高标准。ChinaByte是一家给稿费的网站，每日更新，有大量的原创内容，当时的稿费就能给到每千字80~120元，而且支付得很及时。因此很多人给他们写稿子，ChinaByte变得很有影响力，也做了很多观念的启蒙。

宫玉国出身传统媒体，主编刘琪也是个资深媒体人，因此，他们把传统媒体的规范带到ChinaByte。在ChinaByte，有编辑方针、编辑手册，校对要仔细到标点符号。每次发稿前，刘琪都要将稿件送宫玉国审阅，宫玉国签完字才能上网。

ChinaByte花的是新闻集团的钱，新闻集团给ChinaByte作价540万美元，对应首轮投资合资公司270万美元，占50%的股份。270万美元花完之后新闻集团给ChinaByte借款，前前后后又借了200多万美元的无息借款。之所以没有像瀛海威一样债转股，是因为需要遵守当时外资不能控股的规定，在合作协议里，也明确规定，默多克是技术投资，无权过问内容。对一个做垂直内容的ICP来说，这笔钱不算少。

ChinaByte的结局的确很可惜，它和瀛海威一样，是中国互联网的“黄埔军校”之一，tom.com的高级副总裁冯钰、鲨威的两位创始人都

出自ChinaByte；刘琪是中国公认的网络营销研究的先行者，也写得一手好文章；“边城浪子”高大勇是中国第一代个人主页的代表人物，他也是中国闪客运动的核心力量之一；还有张路，曾任《互联网周刊》副总编辑和《创业邦》的副总编辑，也是黑板报网站的创办者，10多年来一直活跃在互联网观察的第一线，最近在做一个本地生活社区。

但ChinaByte一出生就已经决定了其多折的命运，它更多是默多克敲开中国媒体市场的一个桥头堡而已。

在这里有必要介绍一下默多克其人，他应该是世界上最有名的报业乃至传媒老板，20世纪50年代初，默多克从临死的父亲手里继承了一家澳大利亚的地方性报纸，在此后短短的几十年里，他在澳大利亚、英国、美国和亚洲多个地方纵横驰骋，或收购兼并，或从头做起，建起了一个拥有多家报纸、杂志、电视网络和出版公司的庞大的全球性媒体帝国。默多克的个子不高，只有一米六出头，但接触过他的人都会为他身上所散发出来的强烈的进取气息和力量而备受压迫：他在专注时左眼会很具有威胁性地眯起来，像瞄准谁发射前那样；他在搪塞支吾时有咬紧牙齿的习惯，这些看似不起眼的小动作都流露出他很强悍的一面。如果把为达到目的不择手段从而成就大事的人称做枭雄的话，那么，默多克当是这个世界上最大的传媒枭雄。

关于默多克，一个广为中国人传颂的段子是，1997年7月时任国务院副总理的朱镕基出访澳大利亚前，接见了默多克。会面期间，朱镕基还一度让默多克相当尴尬。“我听说你为了在美国经营电视台还加入了美国国籍，”朱镕基说，“那你想不想也为了在中国经营电视事业而成为中国公民呢？” 默多克闻听面露苦相。不过他很快地随着被朱镕基逗笑的在场人士大笑起来。两年后的1999年6月，默多克以近70岁的高龄，毅然和共同生活了30年的妻子离婚，娶了不到30岁的中国女子邓文迪，

成为一名中国女婿，这一举动在很长时间内成为上至中南海、下到街头中国人最喜欢讨论的话题之一。默多克在努力修复着他和中国的关系。

邓文迪主义

1993年8月，默多克这位澳大利亚媒体大亨以一段通信技术的进步将改变世界的讲话而为其惹了很多麻烦，就在他讲话前两个月，默多克刚刚在香港从李嘉诚手中买下了信号可以覆盖中国每个角落的免费卫星电视网STAR　TV（星空卫视）。9月，也就是默多克发表上述演讲后一个月，中国出台了禁止私人拥有卫星接收天线的规定，默多克栽了一个大跟头。

默多克自此一直在努力弥补自己的过失。默多克给中国最大的残疾人基金会捐款，他还很积极地为一些高层人士的子女出版他们关于父辈的回忆录，当然，这本身就很畅销，默多克为此支付了一笔可以称之为天价的版税稿酬。默多克还命令星空卫视的主管停止向中国发送英国广播公司（BBC）的节目，以此证明自己只想传送娱乐节目，而不是新闻。默多克还卖掉了《南华早报》的股份。1997年香港回归前，默多克取消了他的下属出版社出版前香港总督彭定康回忆录的计划。

当然，最重要的举动是默多克借笔电新人这一桥头堡很好地建立起与中国主管部门的对话机制，而且得到在中国北京和上海开设办事处的特权，这一特权直到今天还被许多海外媒体所羡慕。

为默多克和中国相关部门做这些沟通工作的是两位澳洲人：布鲁斯·多佛和施朗然（Laurie Smith）。

布鲁斯·多佛和施朗然曾是新闻集团对华办事处的首席代表，这两个人也是ChinaByte的第一任和第二任总经理。

布鲁斯·多佛是新闻集团在北京办事处的第一任负责人，一直工作

到1998年。离开新闻集团后，多佛曾担任过CNN国际新闻中心总编。2007年下半年，出任澳大利亚新闻网（Australia Network）首席执行官。多佛曾经写过一本名为《默多克的中国冒险》（Ruperts Adventures in China）的书，可惜被新闻集团封杀，市面上并不多见。

施朗然则是新闻集团对华办事处的第二任首席代表，他也是ChinaByte的第二任总经理，后来转任ChinaByte董事长，也曾代表新闻集团担任过网易的董事。2001年年底施郎然离开新闻集团，2004年年底出任澳大利亚贸易委员会东北亚首席代表、澳大利亚中国大使馆东北亚经济参赞，主管澳大利亚在中国、日本、韩国及越南等国家的贸易工作。施朗然操一口流利的中文，在政府供职时给澳大利亚总理基廷访华当过翻译。施朗然除了中文讲得好以外，在处理人际关系时谦逊得当，在处理政府关系时游刃有余，是位“中国通”。

当然，帮助默多克与中国对话的还有他的中国妻子邓文迪，中国最著名的女人之一。

1997年年底，默多克前往香港视察旗下的星空卫视，星空卫视特意在香港山顶餐厅举行由高级管理人员参加的鸡尾酒会。身为普通工作人员的邓文迪本没有受邀参加这个酒会，但当天晚上，她把自己打扮得光彩照人，不请自来。

此时，默多克正独自在餐厅的角落里喝酒—也许没有多少人敢过去和大老板搭讪。邓文迪端着酒杯，径直向默多克走去，并且“一不小心”把酒洒在了默多克身上。在处理“意外”的时候，两人交谈起来。邓文迪清晰的条理、敏捷的思维以及独特的东方情调，迅速获得了默多克的好感。两人一共交谈了两个多小时，令在场的同事统统傻了眼，因为默多克从来不曾如此赏脸与一名普通员工交谈这么长时间。更让这些人

傻眼的是，两个人一见钟情，默多克邀请邓文迪做他在中国的翻译。

1997年，默多克65岁。邓文迪27岁，高个子、细身段、聪明、精力充沛、积极进取。1998年5月，默多克和太太安娜离婚，他和邓文迪的关系公开了。

邓文迪向默多克灌输了很多有关中国的知识。默多克开始把她的观点向新闻集团的管理层转述，后者称其为“邓文迪主义”。在默多克的生命中，邓文迪是他此时的最佳拍档。她和他有着一样的进取心和对交易的热爱。她并不想让他慢下脚步准备退休。她想和他一道去征服世界。而且她和默多克一样每条血管里都流淌着机会主义的血液。她是广州一家国营工厂厂长的女儿，先是和一位在华工作的已婚美国经理交往，并和他有过一段短暂的婚姻，得到了能在美国永久居住的“绿卡”。然后她进入耶鲁大学学习，拿到了MBA学位。她在香港星空卫视实习，并最终成为全职雇员，负责在中国有线电视网络上推广星空卫视的音乐频道。1999年6月，默多克和邓文迪在他位于纽约港的游艇上举行了婚礼。之后，邓文迪从公司辞去了工作，但她依然是默多克在中国的大使。

ChinaByte老兵宫玉国

新闻集团对华办事处两任首席代表的更替，也在很大程度上对ChinaByte的命运进行了变更。1998年之前，ChinaByte更多是依靠着外方的先期投资款在运营，中方基本上没有什么话语权；1998年之后，随着施朗然接替多佛执掌新闻集团对华业务，以及张震中等具有华人背景的高管进入新闻集团中国区的决策层，中方话语权开始大了起来。任命施朗然这样的中国通，请张震中这样具有华人背景的经理人参与新闻集团中国区业务的管理，以及邀请黄福盛这样具有华人背景的人来担任ChinaByte的第三任总经理都可以看做是ChinaByte本土化的系列举措之一。但其中，最重要的一个举动是在1999年扶正中方负责人宫玉国，任命宫玉国为ChinaByte　第四任总经理，也是唯一的一任内地出身的总经理。

不过，到了1999年，ChinaByte和宫玉国都失去了重新寻回行业内领导地位的可能，互联网的一年等于其他行业的7年，从1997年的领跑，到1998年被赶上，再到1999年的落后，ChinaByte很是可惜。其中最为可惜的是错失了1998年世界杯带来的商业机会。

1998年世界杯前夜，1996年从法国巴黎大学毕业回到中关村，被王志东请到四通利方论坛担任负责人的汪延到ChinaByte找宫玉国，商讨联手做一些事情，两个人将共同的对手定为国中网，他们谈得非常好，最后商定ChinaByte上的资讯，汪延可以拿到四通利方论坛，四通利方论坛有什么好帖子，ChinaByte也可以做导引，转到四通利方论坛讨论。

最后，世界杯网站评比，四通利方第一，ChinaByte第二，他们一

起打败了国中网。虽然ChinaByte落后了，但ChinaByte并未将这件事放在心上。

1998年世界杯之后，四通利方的王志东意识到在中国做互联网可能有大机会，开始对网站进行投资。1997年年底至1998年年初，是中国互联网从IT领域走向全社会的转折时期。世界杯后，ChinaByte本应该顺应这个潮流将其世界杯网站变成一个体育网站，但ChinaByte没有做。看到这个机会的王志东把新浪做成了中文第一门户网站，而国中网所在的中华网也借此加大对网络广告市场的力度，并抢先在美国纳斯达克市场上市。

看到体育网站潜力的还有一个叫戴福瑞的美国人，时任新闻集团和ChinaByte商务拓展经理。1998年世界杯后不久，戴福瑞和马来西亚的道格拉斯（Douglas Khoo）等人创办鲨威体育论坛，并选择了从北大一毕业就连人带公司一起兜售给ChinaByte做搜索客的庄辰超任CTO，这家三个人联合创办的公司两年后卖给TOM集团，团队遂告解散。2005年，三人再次聚首，共同创立了旅游搜索引擎“去哪儿”，公司的中文名字也十分地道—蛇猴龙（亚洲）投资有限公司，公司名字包含了三人的属相。由于道格拉斯创立的另外一家公司也获得了融资，于是他的精力主要放在那里，所以目前主要由戴福瑞和庄辰超负责“去哪儿”的运作。

但即便如此，宫玉国主政ChinaByte的那两年仍是ChinaByte发展最顺的两年，纠正了前任关于电子商务的路径，收缩了诸如娱乐和搜索等业务，重新回到ICP的路上来。2000年，ChinaByte的网络广告收入达到80万美元，而那一年，ChinaByte的整个运营费用只有100万美元，收支平衡在望。

但终究是势比人强。1998年12月10日，默多克获得了中国国家主席

江泽民的接见。中国各大媒体都在头条位置报道了这一新闻。新华社在报道中指出，江泽民“对世界媒体巨头鲁伯特·默多克先生近两年来为客观地介绍中国、加强同中国在新闻业务方面的合作所作的努力表示赞赏”。这标志着默多克和新闻集团进入中国获得官方的肯定和认可。再之后，默多克让自己的小儿子杰智来到中国，负责星空卫视业务。新闻集团中国区的业务重点也从ChinaByte逐步转移到星空卫视业务上，ChinaByte被逐步边缘化。更致命的是，《人民日报》本身也开始自己做网站，成立人民网，ChinaByte的金字招牌PDN（People Daily Network）开始名存实亡。

为避免ChinaByte被边缘化，宫玉国想了很多办法。1999年3月，他拿着第三方给他们的估价报告，飞到上海找到上海老八股之一的爱使股份，将ChinaByte作价5 000万美元，占爱使50%的股份，重组爱使。但这一方案没有得到新闻集团中国区相关人士的认可。两个月后，中国股市上演波澜壮阔的“5·19行情”，宫玉国和ChinaByte只是看客。

刘长乐和默多克对等控制凤凰卫视

ChinaByte逐渐式微的另一个原因在于，默多克在获取与中国主管部门对话的通路上除了《人民日报》外，又增加了一个人，这个人就是刘长乐。

刘长乐，1951年出生于上海，他的父母是随军来到此地的政府官员。1953年，他的家人移居北京。刘长乐的父亲是一名受过良好教育的文化人，后来成为中国共产党组织部部长级的官员。1979年，越南自卫反击战打响前，刘长乐退伍，被分配到中国中央广播电台。刘长乐思维敏捷、口齿伶俐，有着很强的直播解说能力，迅速成为中国中央广播电台最受欢迎的主播。20世纪80年代中期刘长乐进入北京广播学院（现今称“中国传媒大学”）进行专业深造，他发现自己的一些广播节目成了教学的典范，到了1988年，刘长乐负责中国中央广播电台中所有的军事新闻报道。

这时候，刘长乐下海了，他在1990年被派到新加坡负责政府石油贸易工作。在新加坡，刘长乐开始了与中国的石油贸易业务，并把在石油生意中赚来的钱投入到北京的房地产项目，由此获取了第一桶金。

和他的同龄人一样，刘长乐也希望看到中国的现代化，赶上包括美国在内的其他发达国家，赢得国际社会的尊重。他潜心佛教，并不是为了寻找信仰，而是要理解中国传统哲学和文化的核心。

大约在1993年，当默多克准备接手星空卫视的时候，刘长乐开始想办法在中国内地之外创办一家华语电视台。他的目标是这家电视台将面向全球华人，并且通过卫星将信号发送回中国内地。当时，唯一能够覆

盖他的目标观众的卫星是亚洲一号，但是这颗卫星的租户名额已经预订满了。1994年，刘长乐听说蒙古国家电视台准备放弃它在卫星上租用的转发器，而作为卫星的最大租户，星空卫视对转发器有优先取舍权。

刘长乐为卫星转发器的问题找到了星空卫视。刘长乐想建立自己的频道的计划让星空卫视当时的CEO Gary Davey颇感烦恼，他担心刘长乐的频道会与星空卫视现有的两个华语频道竞争。但是星空卫视的经理们也意识到刘长乐非常了解中国的传媒行业和监管政策，这正是星空卫视所需要的。于是，刘长乐被引见给默多克，两个人开始了直接对话，这两人非常相像，他们都喜欢吃辣，做生意喜欢冒险，并且愿意为了长远目标放弃短期利益。他们很快发现自己是一路人，决定与对方合作。

最后的合作协议是：合资公司中45%股权属于刘长乐，45%属于默多克，还有10%属于中央电视台在香港的一家公司。2000年，凤凰卫视在香港上市，央视公司的股份转让给了中国银行，此外，公司还有15%的流通股。

1996年3月，凤凰中文台挟带着华丽的画面和快节奏的福克斯风格在沉寂的中国电视行业中爆发了，它还混合了星空卫视华语和电影频道的节目。

1998年3月19日，凤凰卫视火了。当时凤凰卫视正在现场直播全国人民代表大会后的中国领导人记者招待会。新当选的朱镕基总理正在回答中外记者的问题。他打断了主持人，让主持人把话筒给了凤凰卫视记者、台湾人吴小莉，“因为我真的很喜欢她的节目”。吴小莉立刻成了名人，而凤凰卫视也得到了现任中国政府首脑的非正式认可。坐在香港办公室观看记者招待会的刘长乐忍不住流出了眼泪。

刘长乐兑现了他最初的承诺，开播了粤语和普通话的凤凰华语新闻台和娱乐台，对象是海外中国人。到了2000年1月，美国和欧洲地区都能通过有线和卫星线路收看凤凰卫视，这主要依赖于默多克在全球的网络和协助。更重要的是，默多克和刘长乐还开始在海外捆绑播出凤凰卫视和中央电视台国际频道的节目。

默多克和刘长乐虽然在凤凰卫视中是合作伙伴，但是两人以及各自的公司还是逐渐向着自己更感兴趣的方向发展。在刘长乐全力打造凤凰资讯台时，默多克则在海外忙碌，一方面做着他和邓文迪所生的两个孩子的父亲；另一方面也忙着收购Direct TV，扩大他的全球卫星网络在美国的覆盖面，这项工作虽然复杂而漫长，但是很成功。不过默多克依然很关注他在中国的业务，他的公司现在位于上海一栋刚刚整修完毕的建于19世纪末20世纪初的洋房中。

星空卫视包括了华语版的ESPN和国家地理频道，以及星空品牌的音乐、电影和体育频道。新闻集团在中国的骄傲和成功是一档名为“星空”的华语娱乐频道，它的中文含义就是“群星满天”。“星空”频道在2002年开播，主要集中在体育赛事、综艺、剧集、情景喜剧、卡通和电影等内容，很容易让人联想起美国的福克斯节目。星空卫视还在中国的电视台里面广交朋友，请他们为“星空”和星空卫视的其他频道录制节目。默多克答应在美国和欧洲播放中央电视台的国际频道，并以此换得了在毗邻香港的广东省的数家覆盖约200万家庭的有线电视网中直接播放“星空”的权力。这是默多克在中国内地电视市场中的第一个落脚点。

麦戈文给了天极网500万美元

和默多克一样，另外一个全球媒体大亨，IDG的麦戈文在20世纪90年代加紧了进入中国市场的步伐，为此，麦戈文把一个叫熊晓鸽的湖南留美青年派回了中国做首席代表。

1994年春天，经当时新闻出版署梁衡先生的撮合，刚刚到中国拓展业务的IDG中国首席代表熊晓鸽与《电脑报》常务副总编陈宗周在北京见面。第一次见面，熊晓鸽和陈宗周都给对方留下了很好的印象：熊晓鸽对蜗居重庆却有国际化视野的陈宗周大为叹服，熊晓鸽后来到重庆讲学时回忆起这次见面，脱口而出的是“想不到在重庆有老陈这么一人”。陈宗周则对喝完洋墨水的熊晓鸽能够入乡随俗、在政商两界游刃有余而大为赞赏，陈宗周不止一次在公司内部干部培训会上讲述熊晓鸽是怎么处理高官政要之间关系的经典小故事，教育他的干部们该如何向熊晓鸽学习为人为商。两个同时具备全球视野而又立足本土的媒体强人一见如故，虽然没有谈到融资这样深层次的问题，但已经开始讨论起双方的合作事宜。当时最开始达成的一个合作是，IDG给《电脑报》提供国际新闻内容，对应的是《电脑报》每年向IDG支付一定比例的版权费用。不过，由于《电脑报》是个面向计算机爱好者的普及性报纸，对行业的报道较少，因此基本没用多少IDG的内容，所以这项合作名存实亡。

同时，IDG向《电脑报》开放它主办的在全球的各种计算机展览、会议，熊晓鸽曾多次邀请陈宗周到美国访问，陈宗周每次都会到熊晓鸽在洛杉矶和旧金山湾区的豪宅里住上一两天，两个人不断就计算机领域发生的大小事情交换意见，每次见面都相谈甚欢。后来，他们两个人一起在《电脑报》的月末版上开辟了一个《电脑时空》的栏目，刊登他们的谈话以便给更多的人进行分享。很长时间以来，这是《电脑报》上最

受欢迎的栏目之一。

1996年10月，陈宗周和时任《电脑报》编辑部主任的黎和生应IDG的邀请前往美国参加由他们主办的全球计算机年度大展Comdex。在硅谷，陈宗周和黎和生遇到了一位从山东大学硕士毕业刚刚到美国创业的年轻人，在他那儿，两个人近距离地触摸到了互联网可能存在的商业机会。这个年轻人将各个软件公司的软件编成目录，放到互联网上，利用互联网推销软件。每做成一笔生意，可以从中提取佣金，每个月据此可以获得3 000美元以上的收入。

这件事情对陈宗周和黎和生震动很大，以前的互联网存在于文章中(注：陈宗周所创办的《电脑报》是中国最早介绍互联网的媒体之一，他们邀请中科院高能所的许榕先生在《电脑报》上开辟介绍互联网专栏，这是中国互联网的第一个专栏。陈宗周先生也曾送许熔教授以“中国互联网之父”的盛誉，这个说法依据依据当事人的解释更应该理解为“牧师”的意思。)，这一次他们亲身感受到互联网的威力。回到重庆，得到陈宗周的肯定后，黎和生立即着手建《电脑报》网站，他邀请《电脑报》的老作者张明伟和重庆互联网的资深人士黄毅刚，用了三个月时间进行筹备。1997年2月14日，《电脑报》网站www.cpcw.com正式开通。cpcw 4个字母分别取自4个单词china、popular、computer、weekly。黎和生开始只是将cpcw定位成纸质《电脑报》的电子版，之后围绕怎么样更好地服务《电脑报》读者这一宗旨，cpcw率先向网友提供软件下载服务，随后很快开通了论坛，并迅速成为CNNIC评选的十大中文网站之一。

转眼到了1999年，已经连续三次获得CNNIC十大网站的cpcw开始成为很多投资商的追逐对象。

1999年6月3日，山城重庆，黎和生驱车赶往机场。下午5时30分，黎和生顺利地接到了自己的客人—深圳新天下实业有限公司的老板吴海军和他的朋友廖杰。廖杰是一位在中国长大的美籍华人，身家不菲，坊间有说法称吴海军是廖杰在内地的重要生意伙伴。此番，他们特意从深圳赶来参加由《电脑报》主办的中国首届DIY（do it yourself，自己动手做）研讨会。

汽车平稳地行驶在高速公路上，一行人聊起了互联网，互联网让廖杰两眼放光，黎和生心中一动，想到把cpcw网站兜售出去。在谈论中，廖杰对cpcw网站表示相当大的兴趣，并有投资的想法。黎和生非常高兴，连忙向报社汇报这一喜讯。陈宗周听到这个消息也很高兴，让黎和生先和廖杰谈一谈，看他们愿意出什么价。

当时的情况是，与《电脑报》同居一城的香港中渝集团也在和电脑报社谈投资cpcw的事情。香港中渝是重庆比较早进行高档住宅社区开发的房地产厂商，当时也想做互联网，而且依靠着地利，不断进行游说。陈宗周希望货比三家，然后再作决定。不过，与中渝的融资谈判陈宗周不是委托黎和生去接洽的，而是当时电脑报社的另一位少壮派—社长助理兼发展部主任李志高。

一件事情由两个人分别负责谈，多少有些让人难以理解，而这与陈宗周对电脑报社的业务布局有关。陈宗周把整个电脑报社的业务分成两部分，一部分是媒体，主要是《电脑报》以及《电脑报》独资或合资的媒体，这一块由黎和生负责；另一部分是产业，主要是一些软件产业，包括苦丁香这样的教育软件公司、新四方这样的软件销售连锁组织，同时也参与投资了一些公司，比较知名的有金算盘软件公司和世纪鼎点，前者是中国第三大财务软件公司，后者由要文涛和他的几个清华同学创办，是国内在IPTV领域领先的技术提供商。这一块，具有工学博士背

景的李志高管理起来要更加得心应手一些。

但按照上述业务划分，cpcw网站却是黎和生与李志高都可以去管理的部门：从媒体的角度上说，cpcw网站作为纸介媒体《电脑报》的电子版，本身有媒体属性，而且一直在黎和生的管辖范围下发展；从产业的角度上说，到1999年，互联网已经开始形成一个产业，各种商业模型已经出现，可以作为一个生意来操作，因此，让李志高来管理也是情理之中的事情。

在黎和生与廖杰商谈期间，李志高也接到了陈宗周的电话，让他和自己一起赶过去，跟廖杰他们谈判。在谈判之前，陈宗周、黎和生、李志高三人定了一个cpcw作价500万美元的底价，也就是说，如果廖杰愿意出300万美元，就可以拿到60％的股份。

陈宗周将李志高介绍给大家之后就离开了，留下黎和生、李志高两个作为谈判的主力。谈判从午饭后开始，一直延续到晚上还没结束。黎和生想：cpcw网站从成立开始，最多的时候也才6个人，电脑报社的投入前后不到100万元人民币。因此他觉得在价格问题上还可以松动一些。李志高最初还一直比较坚持，但经过黎和生的劝说，同意再降低100万美元，让廖杰以200万美元占60％的股份。但廖杰却一直没有表态，只是说："如果你们缺资金，我可以先投几十万美元，以后再说。"最后，廖杰表示愿意投130万美元占60％的股份。这时已经是半夜两点了，但李志高坚决不同意，他们向陈宗周打电话汇报，陈宗周表示也不同意。谈判就算到此为止了。李志高回到房间之后，廖杰又专程来找了他一次。他说："你何必这么坚持呢？"李志高说："问题是我们的网站值这个价，你要考虑我们是真的要把这个事情做起来。"廖杰叹了一口气就离开了。

就在这次谈判之后，黎和生离开电脑报社和廖杰一起创办了百联网讯公司和100OK电子商务网站。在黎和生离开电脑报社后，李志高接管了cpcw网站，并成为后来天极网的CEO。

李志高，1967年出生，湖北罗田县人，因受《红岩》影响，1984年进入重庆大学，1995年7月重庆大学光电精密仪器专业博士毕业，师从院士、著名的光电专家黄尚廉。毕业后被陈宗周几度游说，到电脑报社负责产业拓展方面的工作。IDG与《电脑报》在媒体领域合资未果后，两家于1996年联合投资创办了教育软件公司—苦丁香软件有限公司，李志高出任总经理。

由于苦丁香的原因，李志高与IDG的交往甚密，1999年IDG已经把兴趣转向互联网，对cpcw网站也很感兴趣。因此，除了和中渝集团谈，《电脑报》也在与IDG谈，这两项洽谈都由李志高负责。

1999年8月13日，经过《电脑报》与IDG之间的一次互访后，陈宗周、李志高和IDG的周全、林栋梁在北京IDG VC的办公室里第一次面对面地坐了下来，就是在这次谈判中，双方经过协商，IDG追加投资cpcw网站100万美元，总投资为500万美元，占50％的股份；《电脑报》一方将当时已经赢利的由杨涛领衔的软件邮购部作价100万美元投资，加上原来作价400万美元的网站(注:　含李大学创办的当时国内知名的互联网系统开发商飞腾公司，飞腾公司也是《电脑报》投资的一家软件公司，李大学也是《电脑报》的老员工之一，他后来担任了天极的CTO，现为电子商务领导性网站京东商城的技术副总裁。)　部分，《电脑报》相当于投入了500万美元，占50％的股份。

1999年10月，IDG第一期投资额500万美元到达重庆天极信息有限公司的账上。在当时，500万美元的投资不算是个小数字，当时8848网

站的第一期融资也只有200万美元，最大的电子邮件服务提供商索易才50万美元。这应该是IDG当时最大的一笔首期投资。

天极为什么值这么多钱，耐人寻味。这一方面是因为天极当时连续三年成为CNNIC评选的十大网站，有知名度、有流量；另一方面，还在于IDG与《电脑报》1995年那桩错过的婚姻(注：关于这段故事，可以参见作者有关IDGVC的专著《幕后推手》一书。) 给双方带来的遗憾无法忘却，这种遗憾在这次融资中起了放大作用；对应的事实是，熊晓鸽对于这个投资项目的唯一条件就是要求陈宗周担任天极公司的董事长。

天极和**ChinaByte**合并

而在2001年4月天极与ChinaByte合并的过程中，正是陈宗周的大力推动和一个从新闻集团派来的叫李映红的CFO的具体操刀，才使得这个合并最终大功告成。

李映红也是重庆人，随母姓，母亲李玉兰是重庆的文化名流之一，母子两代人与陈宗周都有交往。李映红少年天才，去澳大利亚读书前曾为重庆动物园的一名动物学家。

对于天极和ChinaByte在2001年4月的合并，李映红接受作者的采访时有如下观点：

问：对于ChinaByte以1∶2的比例与天极换股合并，宫玉国认为贱卖了，你对此怎么看？你是基于什么作出这样的判断，有没有急于推动并购以获取表现的嫌疑？

答：当时做出的对价是根据双方上一年的收入，天极因为有像马向群(注:　时任天极主管销售副总裁，到天极之前是新浪主管销售的副总裁，现为博圣云峰公司CEO，马向群是中国网络广告第一代从业者。)这样的顶级销售，广告收入比ChinaByte这边高出一倍不止。

正如宫玉国所认为的那样，没有我的介入，此事可能就很难促成，因为在此之前新闻集团纽约总部的人也有介入，却没有任何进展。我一直认为，职业经理人就是这样，需要把股东利益放在第一位。拿人钱财，替人消灾。我当时在ChinaByte，后来在新闻集团，以至现在在宏盟媒体集团，行为准则一直如此，没有变化过。

另外，我当时对默多克家族及新闻集团抱有很深的感情，有着报恩的心态，这也是我能在一片反对声音中把此事完成的原因。

不过，我的参与，更多的还是受命行事，毕竟我代表着新闻集团的利益。我的介入能使此事很快进展，主要还是因为我的重庆人背景，与陈宗周、李志高沟通比较方便，同时我提出的方案也比较容易为双方股东所接受。

在这个过程中宫玉国基本上什么都知道，前期他基本上表示支持，只是最后在细节上，尤其是让原天极的管理层来主导合并后的公司这个股东决定，他非常反对。但那个时候，已经不是他或者我能控制的了。

但在这个过程中，我在对待离职和留下的ChinaByte员工方面应当是问心无愧的。包括宫玉国在内的所有辞职的员工，都得到了经济补偿。而同意加入合并后公司的员工，则得到占合并后公司总共3%的股份。

问：新闻集团是不是在2001年对ChinaByte做出弃子的内部共识？是不是随着星空卫视的推进，新闻集团在中国的业务重点已经开始有所转变，包括你本人在一段时间后去了星空卫视任职是不是也说明了这一点？

答：新闻集团在2000年年初就做出撤离互联网（而不只是ChinaByte）的决定。在我从澳大利亚回到北京前公司就已经直接以书面方式告诉我，ChinaByte有可能会与其他网站合并而导致我“下岗”。

当时新闻集团对中国的业务定位就是电视，从后来的发展来看这反而是错误的。如果他们坚持定位在互联网领域，也许今天新闻集团在中国的业务就不是现在这个样子了。有时候，命运让人很难捉摸。

问：天极和ChinaByte的合并在当时是第一和第二的合并，其应该取得领先同行众多的领先优势，但事实却是，Pconline率先于2007年年底在香港上市，Cnet中国后来居上，Pcpop和IT168也赶了上来。现在回头看来，没有取得1+1远大于1的合并效果，是什么原因？从中有什么值得借鉴的呢？

答：也许，让原天极的管理层全面主导合并后的公司，可能就是合并工作有所遗憾的一个方面。但是这是当时两边股东共同的意思。新闻集团希望成为被动的投资者，并已经计划把我调回中国区总部任财务总监。

而宫玉国公开反对，并坚决不参与新公司，这也间接导致了ChinaByte主要的编辑都离职。而我当时也只是司职董事兼CFO，并不参与日常管理。新闻集团背景在媒体领域的管理优势、编辑优势并没有在合并后的公司中有所体现。

新华社与中华网

在1997年，同样因为互联网，新华社和它积极参与的中华网走进了大众的视野。1997年6月，新华社全资子公司CIC在开曼群岛注册了中华网公司（China.com.co），主要从事门户网站及相关业务。这正是未来的上市公司中华网。

在很长的一段时间内，新华社是荣耀与权力之所在。全国最优秀、最聪明的大学毕业生被分配到新华社工作，他们写的报道引领着大众的视野，他们中的很多人还会定期写一种叫内参的文字，向相关部门汇报国内发生的事实。

新华社也有自己的三产部门，特别是随着中国股市的到来，新华社尝到了通过金融资讯赚钱的甜头。新华社在20世纪90年代早期创办了两份非常成功的股市新闻报纸：《中国证券报》和《上海证券报》。

新华社在香港的业务也颇为赢利。中国环球公共关系公司帮助新华社将它的宣传技术和分销网络应用于企业客户。消瘦、机敏的新华社香港分社公关合作伙伴的负责人马运生负责这块业务，有很长时间他曾服务于新华社，这让他能很好地成为第三方。

不过，新华社在20世纪90年代早期中国市场对金融新闻资讯的需求爆炸中只是一个旁观者。当时全世界有4家公司提供全面的实时金融新闻资讯。三家是美国公司—道琼斯、Knight-Ridder和彭博，第4家是法国的路透社。道琼斯和路透社实际上瓜分了中国市场，其中路透社的份额稍大一些。彭博的份额极小，而Knight-Ridder则根本没有进入中国。

20世纪90年代中期，中国的经济改革进入了高潮。全国冒出了许多

大大小小的交易所，它们什么交易都做，从大豆到钢铁。这给路透社和道琼斯的实时金融新闻资讯带来了极大的需求。

尽管向每个终端每个月大约收费2 000美元，这是一笔不菲的价格，但由于这两家海外通讯社的终端上有中国14家主要商品交易所和两家证券交易所的价格显示，因此，交易所和各种金融机构仍成百套地安装路透社或道琼斯的终端系统。这样这些公司的交易员就能像全世界所有金融公司的交易员一样日日夜夜地盯着屏幕，看到价格在世界范围内的重大事件和新闻的驱使下起伏跌宕了。

当然，新华社也看到了这一切，他们同样渴望获得金融新闻数据领域中丰厚的利润。于是，双方的争夺开始了。

当新华社陷入与路透社、道琼斯的争夺中时，马运生开始思考互联网可能是实实在在赚点钱的一种方式。他联合了两名在美国接受过教育的香港企业家朱伯伦和叶克勇。朱伯伦毕业于加州大学洛杉矶分校计算机专业，从事房地产销售和邮购市场业务。叶克勇是一名计算机工程师，持有沃顿商学院的MBA学位，在美国时曾在毕马威咨询公司的战略规划部门工作过。三人小组为新华社设想了一个计划，利用其政治背景获得在中国互联网市场上的垄断地位。其计划是建立国中网（China Wide Web），它是一个与全球的国际互联网相隔离的网络。

国中网是一个封闭的用户组，必须在一家新华社的下属公司的控制下才能有偿访问，这家公司就是中国国际网络传讯有限公司（China Internet Corporation，CIC）。CIC将过滤从国际互联网进入中国境内的所有信息，并把内容翻译成中文。由于中国对经济建设的关注，CIC的主要关注内容是商业信息。CIC计划在深圳建立一个占地2 000平方米的工作设施，聘用大量中文翻译人员在其中工作。项目预计几年内将拥有

100万名用户，营业额将达到数亿美元。新华社接受了这个方案。1994年，新华社在香港注册成立了中国国际网络传讯有限公司，为新华社的全资子公司。

在马运生和朱伯伦忙着获得关于互联网的诸多政治许可的时候，叶克勇则开始从香港大亨那里募集资金。叶克勇是一名短小精悍的销售大师，国字脸，头发一丝不乱，穿着笔挺的西服，脚上一双Gucci皮鞋，他清楚地知道香港大亨们想要听到什么，他能给他们什么。叶克勇直接就把手伸到了他们的钱包中，轻松地获得了2 500万美元初始资金。

不过，这个计划还没开始，就流产了。1995年，中国电信开放了北京、上海、深圳多个城市的对外连入互联网的接口，年轻的中国企业家们也开始陆续创立了互联网服务提供企业，以及和雅虎类似的中文网站，国内的大学也建立了通向互联网的国际链接网络。

于是，已经吃进大量先期投资的CIC公司面临生死考验。在此关键时刻，新华社亚太分社社长张国良起了决定作用。在张国良的支持下，CIC公司借香港自由市场环境，在1996年进行了两个大动作。一是在开曼群岛注册了一家CIC控股公司，并将部分股权出让给海外风险投资者；二是将公司的经营管理交给了投资者信任和选派的市场人士。虽然CIC的董事局主席仍由新华社派人担任，但从1996年10月开始，香港一位知名业界人士钱果丰成了CIC董事局执行委员会主席；而在此之前的5月，这个计划的提出者、熟谙于通信传播界的香港商人叶克勇担任CIC董事局副主席。

细读中华网公司的招股书便可知晓，叶克勇虽然没直接出任CIC的首席执行官，但他任董事的亚太在线有限公司从1996年开始正式对CIC提供“管理服务”，并由他执行。为此，CIC和中华网公司在1996~1998年

的三年中，向亚太在线支付了47万美元的管理酬劳，这些还不包括理所当然的期权。

叶克勇努力把CIC打造成一家为中国提供国际商业资讯服务的公司。叶克勇是一个精明得有些夸张的商人，当CIC采购设备时，公司的最新动态中会把供应商称为CIC的“合作伙伴”。跨国公司的经理人答复了叶克勇的来信，会发现他们自己的名字被冠以公司“顾问”列在公司宣传册上。在很多人看来，叶克勇咄咄逼人，有些手段过于功利。但支持他的人认为，叶克勇的做法虽然不符合情理但多少还算合理，也没有太多可指责的地方，更重要的是叶克勇是被形势所迫，需要拉虎皮做大旗。

这边是叶克勇在想着办法给CIC脸上贴金，另一边则是在钱果丰(注: 钱果丰本人也是香港的大银行家，他的头衔之一是汇丰银行的董事。) 的牵引下，一家活跃在亚太地区网络公司的华尔街投资银行雷曼兄弟公司频繁“顾问”，介入其间。

再之后的故事是，中华网于1999年7月在美国纳斯达克市场上市，成为第一家因互联网而在美国纳斯达克市场上市的中国互联网公司。

大连金州没有眼泪

在默多克、麦戈文等高歌猛进，刘长乐、陈宗周、宫玉国闻鸡起舞的同时，两家成为中国最具民间号召力、最受欢迎的媒体也在1997年因为互联网埋下了他们成长的种子，一家是一纸风行的《南方周末》，另一家是今天一呼百应的新浪网。

而连接这两家媒体的是一个人和他的一个帖子，这个人就是老榕。1997年11月初，他在四通利方论坛上发表了著名的《大连金州没有眼泪》(注：本书为了叙述的需要，暂且跳过这个帖子，而讲述围绕这个帖子的相关故事，对这个帖子感兴趣的读者可以自己搜索一下。)，这个帖子详细讲述了老榕带着儿子小榕从福州千里奔赴大连，用细腻和富有深情的文字，记录了目睹一场中国足球历史上惨痛失败后小榕和当场观众们对中国足球怒其不争、哀其不幸，但又不离不弃的言与行。

这个帖子发表的第二天，被当时的“体育沙龙”版版主冠以编者按，在论坛置顶。那时候，四通利方没有新闻，没有网刊，只有容许300个帖子的BBS。

一则让我们落泪的帖子

9月中旬世界杯足球赛亚洲区的预选赛开始以来，在“体育沙龙”的版主NelsonDon和Gooooooal 的带动下，我们和许多网友、版主一起努力，把赛场实况搬上了网。借这个机会，我们感谢所有参加实况转播的人，同时也感谢所有鼓励和支持过我们的网上观众。

10月31日，自从那场球赛结束以后，我们再也没有兴趣继续在网上搞直播，再也不想听任何人提起中国足球，甚至几天过去了，我们中没

人愿意去“体育沙龙”的直播室清理那些过了时的网页，那里的时间依然静止在31日的傍晚……

然而两天前，当我们从睡梦中醒来，“体育沙龙”中的一则署名“老榕”的帖子却让我们每个人的眼眶红润了。没有想到，时至此刻不过48小时，这则帖子已经在我们的论坛中被阅读了两万多次，同时传遍了互联网。

为了不让这个感人的故事随着成百上千过了时的老帖子一齐被删掉，我们把它转贴在这里。四通利方“体育沙龙”1997年11月 http://www.srsnet.com/richtalk/special.html。

两周以后，这个帖子的主人老榕照例买回当时每期必看的《南方周末》。赫然发现，自己的那篇文字全部刊登在上面。占据了体育版的整版。当时体育版编辑李戎，亲自在上面写了一段编者按，大意是，他的邮箱，收到了60多份这篇文章，要求他们转载，为了不影响当时还在比赛的中国足球队，他们克制着，直到11月14日，中国队踢完了所有没有意义的比赛之后，才刊发出来。这应该是中国的报纸第一次登载署名的ID不可考(注：当时确实不可考，因为老榕树没有露面，以后很长时间也没有露面。) 的文章。

《南方周末》信息时代版的编辑吕祥也在《10月31日：大连金州的网上泪》的评论里写到：读罢这则帖子，编者同所有关心中国足球的网民一样，被深深地感动了。这样一则帖子，当然救不了颓败的中国足球，但它能够给予我们的，却似乎比足球更多。

在今天的互联网上，可以贴帖子的地方多如牛毛。借助电脑网络这一廉价而高效的传播平台，人们可以把自身对生活的种种感受和理解张

贴上网，让更多的人去分享、共叹或共鸣。熟悉互联网的人们都知道，网上讨论区充斥的绝大多数内容都是琐碎、无聊而且浅薄的感叹和议论，而如老榕这样的即便从文学角度来看也堪称佳作的帖子实在是难能可贵。

老榕的帖子始于哪一家BBS或网站，现在已经无从查考，而且这一点也确实不重要了。只要作者不要求相关的权益，任何一条信息，哪怕只是个喷嚏，从上网的那一刻起，就立即成为全球的财富，其覆盖的广度和传播的速度是任何传统媒介都无法比拟的。

经由互联网上的反复辗转，老榕的帖子又被载上多家传统的媒介，其中包括《成都商报》、《中国足球报》和本期的《南方周末》。数字空间再返回我们的模拟世界，老榕在屡战屡败的中国足球面前的苍凉的悲哀，似乎又陡增了一些“时尚”的感觉。由老榕这么一则帖子的空间转换，可以说，网上传播的时代已在中文世界露出了端倪。感谢福州的老榕，以及他那刚要醒事的孩子，还感谢那些把老榕的帖子转给编者的网民们。当然，还要感谢那些为建网而辛勤工作的人们。

事情好像才开始。两周后，《南方周末》刊登了这样的文章：《足球不幸球迷幸—致老榕和他的孩子》，作者李公明。

我不是球迷，但老榕的帖子（11月14日本版）使我感动不已，使我平生第一次写下了关于中国足球的这点文字。过去人们说“国家不幸诗家幸”，含泪读完老榕的帖子，我头脑里冒出来的一句话就是：“足球不幸球迷幸”。

有人会问：中国足球不幸，中国的球迷何幸之有？我想，在这样一种功利滔滔、性灵枯乏、情感虚假的岁月里，能产生老榕这样的文字、

产生老榕和他的孩子的那种情感，这不是天大的幸事吗？

在远离了那种史诗性的、充满理想主义和献身精神的岁月以后，在被暴风雨荡涤的英雄情怀已日渐消失的时候，我们已经无法在人群中感受到同一种炽热的情感、呼唤着同一种声音、流淌着同一行滚烫的热泪—没有了集会中的狂欢和悲歌，哪里还有狂飙为我从天降？！

只有足球，中国的足球！那个令我们哭、令我们笑、令我们在可怕的冷静中领略可怕揪心之痛的中国足球，只有它可以让我们重温炽热的情感、刺痛麻木的心灵，让我们在网络上“倚栏看剑，泪洒英雄！”

我想，老榕的这张帖子已足以令当今书坊上那无数莺歌式散文羞愧无地。我还想到，它完全够条件成为我们语文教材中的一页：它叙事清晰、条理分明、文字朴素、感情真挚动人；更重要的是，它连接着两代人滚烫的心！但假如我是中学教员，我又会对它既爱又怕，怕的是我在教这一课时难以自制，为了我们涕泪横飞的中国！

足球只是一个流传的球，中国球迷是一片泪浇血灌永远的心！

1997年年底，南方的媒介开始了延续到现在的年终“盘点”习惯。1997年，《南方周末》大盘点特刊《你们现在还好吗》中，有这样一段文字：

主编寄语：老榕的感动

走过1997年，我们有梦圆的欢欣，也有梦碎的痛苦。而执著于梦想的追求，使我们咫尺天涯，息息相通。

就在几天前，一位读者给编辑部写来了他亲历的一件事：在湛江开往海口的轮船上，百无聊赖的他买下了一份《南方周末》，尚未读完，

就已经泪流满面。他把报纸递给正在甲板上追逐嬉戏的一群素不相识的少年，少年们看完报纸，也如塑像般陷入了沉思。

深深打动了这一群人的，是老榕的文章，那篇取自网络、感动过无数人的《大连金州没有眼泪》。当轮船靠岸，各自东西，少年们也许很快就会淡忘了这不期然而至的邂逅，但是，在甲板上触动他们沉思的东西不会湮没。中国足球梦碎金州的那个夜晚，也许是老榕儿子10岁生命的历程中最寒冷的一夜，但就在那寒冷之夜的第二天早晨，孩子幼小的心灵已经开始照耀着一种特殊的阳光，那就是理想和希望。

在这个特刊的一版，介绍了包括老榕在内的一些这一年在《南方周末》上出现过的轰动人物。老榕也是这些人物中唯一没有提供照片的人。

老榕的真实身份是福州连邦的总经理，他最初上网的一个想法是更多地卖一卖他的软件，他最开始总是自觉不自觉地告诉在讨论怎么使用软件的网友，他有正版的软件可以买。如前文所提到的，四通利方论坛一开始就是个给网友提供自己软件下载和讨论问题的地方，所以，商业感觉良好的老榕就跟着过来了。

这个帖子成就了球迷老榕，之后一连串的事件让其持续以网络大侠的身份出现。1998年3月，他曾经参与发起和组织了“网上救助绝症贫困大学生何婷芳”活动，成为中文网络上首例通过互联网发动各界人士救助的活动，使家境贫寒、身患绝症的女大学生奇迹般逃离了死神。1998年长江水灾期间，他又参与发起了网上希望活动，通过互联网募集救助资金，使数十位因受灾失学的孩子重返校园。1998年年底，老榕作为证人，出庭给福州市中级人民法院审理的一个关于IP电话经营的案子作证，在法庭上公开宣讲网络知识，这一举动更使老榕这位“网上大侠 ”声

名大振，为此被《电脑报》评为当年“中国十大网民”。1999年1月，老榕来到北京，以王峻涛的真名示人，创建8848网站，之后是另外一番故事。

中文网站第一编辑陈彤

《大连金州没有眼泪》还成就了一个叫陈彤的网友，他在新浪上的ID是Gooooooal，一共6个o，每次输起来很麻烦，但很容易被记住。四通利方论坛的老网友喜欢称后来成为论坛管理员的陈彤为钩儿，一旦犯了版规，陈彤总是第一时间手起刀落，刀下绝无冤魂。

这种网上做派和他线下做事为人一脉相承，其超严格的要求和粗暴直接的管理风格以及其良好的新闻感觉成就了一支强悍的网络新闻编辑管理团队。陈彤后来做了新浪的总编辑，兼任执行副总裁，这是后话。

陈彤，1967年出生，籍贯河南开封，生于北京。中等个子，圆脸，密黑厚实的头发总是遮盖他的额头，深邃的目光藏于眼镜之后，办事利索，雷厉风行。陈彤从小爱好新闻和体育，在填写高考志愿的时候，他填写的第一志愿是北京工业大学的电子工程，第二志愿是北京广播学院的国际新闻，基于他的爱好第三志愿则是中央体育学院的体育理论。结果他被第一志愿录取。

自北京工业大学电子工程专业毕业后，陈彤在中关村度过了数年同后来的生活相比颇为平淡的日子。1996年，他开始攻读北京理工大学通信学硕士。

1997年4月，还在北京理工大学读研究生的陈彤上网第三个月，碰到了一个叫李嵩波的人。和他通了几封E-mail后，陈彤发现李嵩波的E-mail服务器是四通利方的，一问，李嵩波正是四通利方网站创始人（李嵩波也是个技术天才，后来担任了新浪的CTO。李嵩波与汪延是同学，两个人一起创办了一个新驿多媒体工作室，在1996年被王志东完成整

编，同时进入四通利方的还有汪延、李嵩波的另一个老同学邓海麟，邓海麟进入四海利方网络部后开始负责广告业务，邓海麟也由此成为中国网络广告的第一代从业者）。陈彤随即暗示，如果让他来做体育沙龙版版主，访问量保证提高10倍。李嵩波马上在中关村小饭馆里请陈彤吃了顿饭。吃完这顿饭，陈彤就成了四通利方体育沙龙版版主。

版主陈彤很卖力地在自己家中为四通利方体育沙龙版干活，他像个园丁辛勤浇灌着体育沙龙。他用各种方式获取一手资料，然后再用不同的ID贴在体育沙龙里。发现有人主动提供赛场消息，许多网友都来体育沙龙贴帖子。陈彤把这种自发的行为组织起来，发动各地甚至各国的网友把体育信息发布到论坛上，到后来更多的网友自发地把看比赛的情况、感受发上来，甚至有国外的网友把当地媒体的东西翻译上来，论坛办得非常红火。紧接着1997年国足十强赛就来了，文字直播、视频直播，陈彤和他的伙伴们全上了。

此时中国上网人数为10万，体育沙龙内的好帖，点击数也就几百次，所以，连陈彤自己也没太拿自己当回事。1997年11月中旬，《南方周末》刊登老榕在体育沙龙版的帖子《大连金州不相信眼泪》使四通利方感受到了自己的力量。见报那天，陈彤正在中关村一家小公司中给人帮忙，有人喊陈彤，“你的名字上报了。”当陈彤看到自己的网名Gooooooal印在报纸上的时候，十分激动，这是他的名字第一次登在报纸上，“而且，还是那么好的一张报纸”。陈彤马上给李嵩波和体育沙龙另外一位版主老尼打电话，李嵩波让陈彤马上买10份报纸送过去。四通利方从此觉得到了加大对网站投入的时候。

1997年11月底，四通利方推出了体育频道竞技风暴，再之后，推新闻频道。陈彤研究生毕业被四通利方网络部的主管汪延邀请加入新浪的前身四通利方，成为这家公司第一个编辑。再之后，陈彤成为四通利方

CEO王志东和夫人刘冰嘴里的新浪宝贝。再之后，陈彤掌管的新浪成为华文媒体中的强势品牌之一。

1998 极客当道

1998年，中国波澜不惊，但1998年的中国互联网却无比精彩。在本书中，每到中国经济的低谷和紧缩之年，中国互联网和中国经济之间都会出现跷跷板效应；而到了整个中国经济的大好之年，中国互联网则更是热钱涌入，呈现出远热于中国经济的状态。简单地说，在中国经济低迷的时候，互联网起对冲的作用；在中国经济欣欣向荣的时候，互联网成为放大器。这一现象，全赖中国互联网的发展是在中国改革开放下半场的同时，又是全球化对中国经济推动的最重要的手段。

回到1998年，具有中国互联网极客背景的公司都在这一年内集中创办或爆发。丁磊的网易公司的创办时间虽然是在1997年5月，但真正有业务进来，还是1998年3月拿下163.net的免费电子邮箱系统之后。1998年留给丁磊的应该是最美好最难忘的记忆吧。

这一年春节一过，鲍岳桥、简晶、王建华联合创办了中文网络游戏平台联众，一年后，联众作价500万元卖给海虹控股的中公网，成就5·19行情最鬼魅的一幕。

1998年11月11日，马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹5人联合创办一家叫腾讯的公司，其最初所在地是深圳华强北商业圈后一栋名为华强北创业园的小楼里，今天，腾讯在深圳黄金地段深南大道拥有外表和QQ一样形似、属于自己的办公大楼，其市值在很长一段时间内位居中国互联网公司第一的位置。

几乎在马化腾创业的同时，这一年的10月，自称是方正最好的高级程序员的周鸿祎从新疆方正回到阔别10个月的北京，他也决定自己创业。他决定做一个中文网址的小东西，为了好推广这个小玩意儿，他给

这个小玩意儿起了一个名字“3721”，取不管三七二十一的意思，很形象，也与其怪招迭出，不按常规出牌的做派相吻合。

和丁磊、马化腾、鲍岳桥一样，周鸿祎最开始给自己公司注册的时候也是注册成软件公司。这样看来，这一年冒出来的日后搅得整个互联网江湖翻天覆地的都是这样一群具有软件背景、程序员出身，有极客气质的年轻人。

这多少有些巧合，但仔细一想其实有其内在的逻辑，经历了1995年的基础建设、1996年的海归归来、1997年的新媒体实践，1998年本该就是极客当道。

这一年，还有一个特殊的极客群体—黑客开始浮出水面，这缘于官方不愿意提起，但在民间引起情绪激烈反应的东南亚某国出现的排华事件。而来年的南斯拉夫大使馆误炸事件更诞生了一个新名词—红客。

真实动机的揣测已经不重要，客观上，对于民族情绪的附庸，以及爱国旗帜的高扬，促成了中国黑客的急速成长。那两年，黑客技术就像日后的blog（博客）一样流行。“报效祖国”成为年轻触网者最惯常的口头禅。不过，2002年4　　月，中国互联网协会公告禁止有组织的攻击行为。“红盟”至此一蹶不振，只沦为少数人问津的网页。而滔滔直下的网络安全产业，令昔日的黑客们竞相转型，别无他顾，形势终究比人强。

那些玩个人主页的玩主们

如果你是在1998年上网的网民，那你一定知道一个名叫Carboy的人制作的个人主页。

Carboy大名杨震霆，喜欢玩车，所以人送外号Carboy，这个人兴趣很广，也曾玩过音响。

1996年，杨震霆去广州电信数据分局申请了个人互联网账号，但是杨震霆不懂怎么设置，根本上不了网。于是去电脑城狂找书，找着找着发现有人在议论互联网，听上去很在行，就这样结识了他身边的这个高个子的海南人—后来网易的创始人之一周卓林，并向他当场求教，回家后，杨震霆还是不会，于是给周卓林打电话取经，打到手机发烫，倒腾了20多次才上了网。上网后第一个去的地方是微软，这是为了证实自己在网上的确出了国；第二件事情是给周卓林发电子邮件，告诉他“我已经上网了”，结果很快收到周卓林的回信，这封回信让杨震霆兴奋不已。

兴奋过后，杨震建想很多人都不知道怎么上网，像自己这样有偶遇的并不多，于是，他做了个教人上网的个人主页，很受欢迎，很多人一上网就看这个教人上网的个人主页。

还有一个叫边城浪子的网民，他的个人主页也相当受欢迎。边城浪子大名高大勇，他当时有多个个人主页，其中他自己最喜欢的是以《丁丁历险记》为主题的个人主页，但影响最大的是一个叫“回声资讯”的个人主页。高大勇虽是东北人，但身材不高，很早入行，设计方面才华横溢，曾在很多公司工作过：瀛海威、ChinaByte、新浪、中国旅游资讯

网、听听电子商务网，最后待在了自己创立的“回声资讯”和“闪客帝国”。不久前，他甚至离开了“闪客帝国”，“过起了闲云野鹤般的生活”。

因为高大勇的原因，当时ChinaByet的设计部要求部门里每人都要做一个个人主页，于是有了另一个很著名的个人主页—滕燕和她的“渔人码头”。当时做得比较好的女性个人主页很少，“百合”的“素心阁”在当时则是做得名气很大的另一个。

1998年 2 月，春节期间，滕燕搬了一台公司的电脑到家里去，用一个星期的时间，做出了个主页“渔人码头”，主人的ID叫做“兔子”。再之后，女性个人站长中出现了一位叫“白云”的佼佼者，白云现在居住在广州，在电信系统里施展她的才华。

兔子和边城浪子两个人有段时间走到了一起，1998年，他们两人双双离开单位，合作开了一个工作室，做“城市边缘”网站，两个人的想法是要把它做成一个松散的小产品、一个小团体，把自己的作品都在上面展示，有活儿就一起做—都是类似制作网页、网站设计之类的活儿，很soho。不过，这个soho工作室并没有坚持多长时间，到1999年开春，他们俩就各自又重新成为上班族。再之后的故事是两个有才华的年轻人各自单飞。

当时网易个人主页中大致分为两类，一类是下载类的网站，另一类是读书类的网站。其中下载类的个人主页最出名的有三个人，一个是张伽，一个是高春辉，另一个是华军，他们三人都在CFido飘荡过。而读书类最受欢迎的个人主页是喻文汉做的黄金书屋以及由蒋钢和他伙伴李雪明这对黄金搭档连续创业的热点男孩、文学殿堂和逐浪，其中逐浪已经并入南京的中华书局，目前发展成仅次于起点、17K的第三大读书类

网站；和黄金书屋齐名的当时还有一家名叫书路的个人站点，但其中数度易主，未能再领风骚。

个人主页多了，就开始有人点评，做这项工作的是一个叫王晨昀的上海年轻人，他做了一个叫“晨昀品网”的栏目，王晨昀做这个栏目的时候不满20岁，王晨昀后来在梦想家等上海本地互联网公司都有过从业经验，如今的王晨昀是上海互联网的中心人物之一，同时也是上海大规模互联网聚会的主要召集人之一。

比王晨昀更有名的是一个叫Need的工作室。这是由两个暨南大学男生组成的组合，一个叫Neso，一个叫Red，两个人各取自己英文名字中的两个字母，组成一个Need组合，寓意是给予人帮助。这两个人，Neso（欧胜）懂技术，尤其对服务器端很熟悉，Red（姚鸿）则是个超级大玩家，在网页设计上很有天分。评价他人网站的工作室Need联合广州本地的一个叫嘉星的ISP，做了一个叫嘉星品网的品牌，专门品评网站，很快后来居上。姚鸿和欧胜后来与陈仲文（Seven）还一起创办了中文热讯，中文热讯很快成为当时广州继网易之后的又一大热站，并很快拿到IDG VC投资人杨飞的投资。

姚鸿和中文热讯后来连人带公司被卖给梦想家，再后面的故事，则是梦想家没能成就梦想，姚鸿回到了广州，在广州太平洋电脑城度过一两年郁闷的网管生活后，又一次拿到了杨飞的投资，成立POCO公司。

广州帮

中文热讯除了继续做品评网站外，还针对个人主页用户推出统计排名和调查系统、邮件列表等功能。

为中文热讯提供技术支持的是一家名叫博大的公司，博大公司的CEO朱粤曾经担任过嘉星的副总经理，和姚鸿本就认识，于是他们一起推博大的产品。写下博大系列产品的是博大当时的CTO—吴锡桑，一个外表像温兆伦的帅气潮汕青年，他也是暨南大学毕业生，读书的时候，吴锡桑就写出过著名的多媒体教学软件—飞鹰，拿过全国比赛的大奖，也在小圈子内得到盛誉，并成功地进行商业化运作，这种种的一切，让他名声大噪。

吴锡桑进博大本是为自己的海外签证做过渡，签证拿到手，他就想出国，但觉得挺对不起朱粤，因此，给朱粤推荐了自己的好朋友，已经写出Foxmail、但当时在家赋闲的张小龙，接替自己CTO的位置。博大的母公司英泰教育是家实力雄厚的教育集团，并且在A股上市，他们不仅看中了张小龙本人，也看好他写的Foxmail，最后花了1 500万元人民币买下了张小龙和他的Foxmail，张小龙因此一夜成名，《电脑报》的编辑廖丹称张小龙为第二代程序员的旗手，张小龙的声望和影响力直逼第一代程序员的领军人物求伯君。但之后，博大盲目扩张，很快陷入被动，面对残局，张小龙接替朱粤成为CEO，虽然励精图治，但最终没有成为下一个金山。

2005年开春，刚在香港上市的腾讯宣布他们的第一个收购动作—买下博大，张小龙和他的20名员工成为腾讯广州分公司成员，张小龙担任广州分公司总经理。

张小龙也喜欢组织车队玩当时很稀少现在很流行的自驾游，比如去湘西、桂林等地方。张小龙喜欢打桌球，其技术堪比专业级，吴锡桑的桌球技术也不错，但更多时候，是帮张小龙从球袋里把球捡出来，摆好，然后在一旁拿着球杆等着张小龙失误。

一方面，吴锡桑帮张小龙进博大；另一方面，张小龙也投桃报李。有一天张小龙给正在收拾东西准备出国的吴锡桑打了一个电话，问他有个项目做不做，张小龙所说的项目，是当时21CN医林网的系统集成项目，吴锡桑一看好像不难做，于是接了下来。这个项目大概能赚20多万元，吴锡桑跟人合伙，大概自己能赚10万元。这个项目做完，吴锡桑想法变了，觉得还是国内机会多，于是决定还是不出国了。正当这个时候，陈仲文从中文热讯出来，找到吴锡桑，说两个人一起合作开个公司吧，于是有了仙童数码。陈仲文是中文热讯的另一位创始人，这个人很有生意头脑，之前因为中文热讯和博大合作很紧密，由此，陈仲文认识了吴锡桑。陈仲文现在追随169的操盘手孙政权，在运营着一个叫视讯中国的项目。

陈仲文负责找钱，吴锡桑做技术，仙童数码就这么做起来了。仙童数码也是2000年前后红极一时的MyRice(注: MyRice,即多来米游戏网站，有中华网创始人叶克勇的儿子叶成浩创办。) 的关联企业，吴锡桑并由此认识了MyRice的三个创始人之一的朱贺华。朱贺华是个香港银行家，后来去了汇丰银行，若干年后朱贺华负责给盛大做投资顾问，中间正是通过吴锡桑牵的线。

吴锡桑是个头脑灵光的年轻人，1999年5月，他在《电脑报》上看到记者赵琼写的关于鲍岳桥等三人创办的联众卖给了海虹控股的中公网的文章，吴锡桑感觉到网络游戏的机会来了。于是，他鼓动加拿大籍的梁宇赶快回国，由陈仲文、吴锡桑出钱，梁宇担任总经理并负责开发程

序，三个人联合创办了天夏，并开发图形MUD(注: MUD是Multiple User Dialogue的英文缩写，即多用户交互的意思。<) 游戏《天下》。

2000年年底，吴锡桑偶遇回到网易担任丁磊特别助理的周卓林，并向周卓林推荐了天夏和他们在做的《天下》。周卓林也喜欢游戏，特别是MUD游戏，在周卓林的建议下，丁磊亲自来天夏的办公室看这款游戏，丁磊也觉得不错，他看过扔下一句话：“你们需要的人不只是几百万，你们需要的是几千万。”

丁磊决定是全资收购天夏，包括梁宇领衔的整个技术团队。2001年3月，网易完成对天夏的收购，收购的时候，吴锡桑没有选择留下，也没有选择拿网易的股票，而是拿了现金后自己离开(注: 对于拿钱走人而不是跟着团队进入网易，事后说法众多，吴锡桑自己在博客中解释是因为老父病危，需要一笔现金，万事孝为先。)。之后，吴锡桑带着其他几个不愿意进入网易公司以及从仙童数码开始就跟随自己的程序员，一同创办了独立游戏开发工作室火石。火石后来卖给了中信泰富旗下的光通，成为光通与全球著名游戏公司EA进行对口技术合作的重要筹码。

吴锡桑喜欢上水木清华，他与同是水木清华网友的周鸿祎也有很好的交情，正是在周鸿祎的帮助下，从IDG出来成为鼎辉投资新合伙人的王功权从中信泰富手里帮火石赎身。王功权在后面关于周鸿祎的章节中还有出场，他是个喜欢诗词歌赋的神人。

如今吴锡桑独自掌管火石，其代表性产品《水浒Q传》曾与金山联合运营，获得不错的成绩。吴锡桑现在也是开发和运营两条腿走路，他内心希望自己能成为网络游戏2.0的旗手，他的资历和经验的确会要求他保持对自己比较高的期许。

梁宇在开发完《大话西游I》后也离开了网易，继续前往加拿大做移民监。2002年，遵守与丁磊关于禁业君子协议的梁宇重新回国，与他在天夏的两个老搭档胡志辉、徐康一起创办了广州网游数码科技有限公司，推出《战国II Online》、《天羽传奇》、《勇者传说》等产品。

丁磊在**BBS**收获创业伙伴

互联网广州帮中，当时名气最大、后来也最成功的是丁磊。

如前所言，丁磊是BBS的鼻祖级玩家，1996年他离开工作一年的全球数据库软件提供商Sybase广州公司后，加入广州最早的互联网ISP公司之一的飞捷，就马上用火鸟系统(注: 一种开源的BBS系统。)架了个基于公众互联网上的BBS系统（CFido不是基于公众互联网的，水木清华是基于教育网的）。后来撑起免费中文电子邮箱163.net的何国勇、李伟斌等人都是飞捷上的常客，当然还有Carboy。早期广州互联网的另一个热站中文热讯的几个创始人姚鸿、欧胜、陈仲文也在飞捷上玩。飞捷虽然不是丁磊自己的公司，但当时广州的网友们还是喜欢来捧这个来自浙江小伙子的场。

丁磊和网易最早的创始人周卓林就是在飞捷BBS上认识的，两个人都是系统端的高手，因此，不免相见恨晚。根据周卓林的描述，开公司是两个人的主意，两个人是在丁磊当时住的淘金路的一居室里讨论开公司的想法的，名字“网易”也是两个人的联合作品，当时丁磊说新公司要做互联网，一定要有个“网”字，而周卓林认定新公司要让网友上互联网更容易一些，一定要有个“易”字，于是，合起来叫“网易”。网易公司注册资本50万元，都是丁磊出的钱，占公司70%股份，周卓林技术入股，占30%股份。之后周卓林三进三出网易，股份的事情终成空谈，网易IPO时股东名单上也没有周卓林的名字。今天的周卓林过着和丁磊全然不同的生活。

网易免费电子邮箱系统的最早开发者陈磊华和丁磊也是在BBS上相互认识的，高手一过招，就知有没有，丁磊邀请陈磊华一起开发免费电

子邮箱系统，陈磊华说，他一开始是想要股份的，而“丁磊对我说，你是学生，不好给你股份。他还说，给了你股份，你就不努力了，可以坐享其成了。那个时候，我还没听说过股票期权的说法”(注: 刚认识丁磊的时候，陈天华还只是华南理工大学二年级的学生。)。 不过，丁磊答应系统卖出一套，就给他提20%利润。这让陈磊华在没毕业前就已经赚了将近百万元。

同样是在BBS上，丁磊收获了他1999年杀向北京时的最早班底—杨海和黄志敏。

杨海网名蓝海，是水木清华病毒版的版主，他也是享有盛名的毒岛论坛的发起人之一，是中国民间反病毒领域的技术发烧友和民间意见领袖之一。

黄志敏则是潮汕人，潮汕历来出牛人，李嘉诚、黄光裕都出自此，在互联网领域里，也多有牛人，最牛、最有名的当属腾讯的马化腾，而最具有声望的是张静君。

潮汕有很好的互联网基础，这得感谢一个人，黄耀浩。1992年，北京的罗依建设的“长城”站和汕头黄耀浩建立的“手拉手”（后来改名PCUG）站成为国内按照FidoNet体系建立的最早BBS交换系统，由此形成CFido。

黄耀浩现在在广州和汕头两地飘荡，过着神仙般的日子。黄耀浩一直是一个自得其乐的人，当年半夜用2 400速率的modem拨号到香港下载最新的软件，是黄耀浩当时主要的生活内容。黄耀浩的英语本来并不好，但却啃完了所有相关的英文技术资料，对英文文学作品他可能会觉得一头雾水，但看技术说明书他却驾轻就熟。创造对他来说也是乐趣。

为了不想睡觉的时候有人打扰，他买了一个表芯和一片微机芯片，用汇编语编了一个程序，然后接到门铃上，晚12点到早9点门铃自动失效。

当然不能忘了张伽，张伽现在在汕头宏景数码公司做副总经理，但已无当年做CFido REC的风光，不过，谁都不能否认他对CFido发展的特殊贡献，尽管他当时还只是个高中生。

因为黄耀浩和张伽，潮汕成为CFido和中国互联网的重镇。而且与很多人所认识不同的是，做互联网的潮汕人不仅能折腾，而且多有大才子。诸如当年蓝点的董事长康哲，之前曾经是《深圳特区报》的名记者之一，也是中国最好的IT记者之一；再比如走秀网市场总监、品牌先生龚文祥，也是潮汕人，同样能写一手好文章；前文提到的张春晖也是一个既能说，也能写的主。但其中，名声最响、笔头最健的当数龙音数码的张震阳，大号banly。张震阳和他在龙音数码的合伙人麦广炜以及在北京的施彤宇三人是中文互联网上最早的网络评论组合易维评论的发起人，张震阳也是CFido会刊龙音的主编，他的另一个身份是中国无线互联网的先驱之一，也是移动梦网.net域名的持有者。

黄志敏网名Sting，周卓林网名Wing，丁磊网名Ding，三个人网名都有相同的后缀，很是有趣。

丁磊北上北京，黄志敏主动请战，成为网易的先锋官。丁磊后来也来到北京，他和黄志敏一起租每月租金2 000元的房子住。之后，黄志敏离开，辗转3721、263等公司，目前自己独立创业。

网易聊天室也是中国最火热的聊天室之一，后来《大话西游》出来，有一部分网友还习惯性认为是聊天室加了动画功能。

丁磊一开始也看中了域名注册和个人建站这块业务，他几次去找当

时的广州电信数据分局局长张静君，希望把数据局的这块业务转给他，但张静君没有同意，因为这是广州电信旗下广州视窗的命根子，虽然张静君知道丁磊很能干，但张静君也知道该支持丁磊到什么程度。这也间接成就了丁磊，如果真给了丁磊，网易将会是另一个万网或中国频道（两家公司均是1996年起创办的域名提供商，万网的张向宁、张向东兄弟和中国频道的龚少晖都是中国互联网上一等一嗅觉的好商人，也给中国互联网发展做了诸多基础性的工作，贡献同样巨大），虽然也可能很成功，但绝对不是今日的网易。

网易的免费服务

丁磊最终看中并成功获取自己第一桶金的方向是免费电子邮箱系统，不过，由于免费电子邮箱系统的开发需要时间，因此，他和他的创业伙伴周卓林最早在中国的互联网上先开通了其他免费服务，他们觉得，互联网时代，网民需要一个个人空间和信箱，这是最基本的服务；于是网易先后推出免费个人主页服务和免费电子邮箱服务，一炮走红。

在前面的章节中，丁磊都有出场。在1995年的章节中，他被提及是电信系统里最早接触互联网的那批人之一；在1996年的章节里，他是最早玩CFido和最早用火鸟BBS在ChinaNet架设BBS的人，是一个很纯粹的网虫；在这一章里，丁磊开始展示其充满激情的一面，在之后的章节中，丁磊还将频繁出现，他的通透、他的远见、他的视野，当然还有那么一点点浙江人特有的精明，都一一展现，他和马化腾是本书中出现次数最多的人物，这与他们现在足够成功有关，也与他们本身对互联网的理解比较到位有关。

“我们一起给互联网做点事情吧。”若干年后，丁志锋还记得丁磊在1997年给他讲的这句话，本是华南理工学生、正在做创思工作室的丁志锋正是被这句极具使命感的话打动，什么条件都没谈，就答应了创思和网易一起着手免费电子杂志的相关事宜。创思电子杂志也成为当时与索易电子杂志齐名的两大电子杂志之一，丁志锋现是某无线运营公司的创办人。

丁磊不仅激情满怀，同时也很专业。网易创业之初能拿到电信级的服务器和带宽，与张静君的支持有关。张静君后来接受笔者的采访时回答说热情和专业是丁磊打动她的最重要的原因。

1997年5月的一个下午，丁磊敲响张静君办公室的门。张静君坐在局长的位置上，看到的是一个走路大步流星，说话有条不紊，很有激情和志向的年轻人。丁磊非常强的说服力感染了张静君，让张静君觉得，这是个人才。

丁磊来之前先给张静君打了一个电话，说自己是飞捷公司总经理助理(注：这时的丁磊虽然已经决定自己出来和周卓琳一起创办网易，但网易远不如飞捷出名，所以依然用飞捷的招牌。)，说自己可以为ChinaNet做点事情，希望能面谈一次。张静君没太在意，但还是答应让丁磊到办公室来找自己。

丁磊带着一份五六页纸的报告来见张静君，报告的名字叫《丰富与发展ChinaNet建议书》，在张静君看报告的时候，丁磊就开始不停地讲自己拥有搜索引擎、PUSH、BBS架设等技术，讲这些技术可以解决ChinaNet上中文信息贫乏、用户上网就“出国”的问题。

丁磊口才很好，又是有备而来，他说的正是张静君想力图改变的，他说中了ChinaNet当时的要害，张静君此时已经意识到了这些问题，但不知道怎么去推动，这时候的电信是个睡狮子，需要有人激活它，张静君希望和丁磊联手。丁磊讲了一个多小时，张静君将五六页纸的建议书留下。丁磊给张静君的感觉是这个小伙子很热情、很专业，她甚至想起了1995年9月前来广州帮助电信局接入Internet的田溯宁，穿着衬衫、打着领带的田溯宁也充满热情，给张静君讲了很多她之前没听过的名词，看张静君没听懂，接着再讲第二遍，不厌其烦。她觉得丁磊就是下一个田溯宁。

送走丁磊，张静君立刻和数据分局其他人商量丁磊的事，大家一致同意，可以给这个年轻人一个机会，让他来这里试一试。他们为丁磊提

供了服务器（直到1999年丁磊才将服务器归还）、网络带宽（直接连到主干网上）、电话以及办公室。办公室就在广州电信数据分局的二楼，7~8平方米的面积，丁磊当时没有公司，只是称做网易工作室，就3个人，常来上班的是丁磊和周卓林，陈磊华不常来，他当时还是华南理工的学生，他给网易做兼职，周末的时候倒是经常来。后来，网易壮大到十几个人，张静君将他们调到一个大的办公室。所以，在很长一段时间内外界搞不清楚丁磊和广州电信是什么关系，他怎么和广州电信那么好，觉得他备受广州电信的照顾。对此，丁磊也不解释，丁磊的逻辑是我也在帮广州电信做事情，我不拿工资而已。

有了广州电信的平台，丁磊和周卓林做的第一个事情是开通免费个人主页。丁磊的逻辑很清晰，服务器的硬盘有18G，可以拿出一半9G来做个人主页服务，每个20M，而且就直接挂在电信的主干网上，空间够大，速度够快，肯定有人愿意来。

不过，当周卓林把免费个人主页服务开通后，并没有得到什么响应，来的人很少，丁磊知道是推广的问题，于是花了几万元在瀛海威、中网等ISP上做广告，之后一下子来了很多人，丁磊就此知道推广的重要性。

免费中文电子邮箱**163.net**

1997年下半年，丁磊对张静君说，咱们一起经营一个像Hotmail那样的免费电子邮箱怎么样？广州电信拿电信的资源投入，网易则投入设备和软件，一定能赚钱。丁磊第一次和第二次的建议书写明一过试用期，每个邮箱每个月收10元钱。张静君对丁磊的建议很感兴趣，但丁磊的建议在电信局里通不过，无论张静君怎么样花口舌，电信局就是不同意。

张静君前后打了12次报告都没有结果，但张静君又觉得这是个好东西。最后，张静君决定由她担任负责人的广州电信三产公司飞华投资，一共119万元，包括5台服务器和丁磊的软件，做容量为30万份的免费电子邮箱，以不与网易拆账的方式进行。这是飞华在1998年前最大的一笔投资。

按照丁磊的算法，销售给163.net第一套软件的时候，网易几乎没有赚钱。当时对方购买163.net，连硬件只花了100多万元，而且其中的硬件和数据库系统占了75％，网易所得除去税后，利润很少。但丁磊还是认了，因为他需要一个样板。另一个很具体的问题是网易50万元的注册资本，整个账面没有多少钱了（一说只剩下2万元），需要有业务进来，盘活整个公司。

1998年3月16日，国内第一个全中文界面的免费电子邮箱系统www.163.net开始提供服务。谁都没有想到，网民们的反应竟是那么强烈，注册用户数量以每天2　000人的速度增加，在短短半年时间内达到了30万用户。看到163.net的成功，先前对丁磊冷眼相看的许多公司纷纷打电话找他，要求购买免费电子邮箱系统。首都在线263.net也来找网

易，这次网易售价为10万美元一套卖出。

开发出大容量电子邮箱服务系统，是网易由生存转向发展的一个重要飞跃。于是丁磊既做老板又当推销员，由于对技术的理解充分，他几乎没有丢掉过一个合同（说是几乎，因为还是有丢单的，21CN的电子邮箱系统就被亚信抢走）。除了163.net和263.net，在1998年3月以后的8个月内，使用网易电子邮箱系统的金陵在线、商都信息港、国中网等陆续开通，并纷纷取得不同程度的成功。到1998年年底，网易公司有了近400万元的利润，都来自销售免费电子邮箱系统等软件和后续的升级服务。

网易免费电子邮箱系统一出，中关村性急的评论家们甚至给丁磊戴上第三代程序员的帽子，这个代别划分是这样的：基于DOS平台开发的是第一代，基于Windows平台开发的是第二代，基于Internet平台开发的是第三代。

对于这个提法，陈磊华不以为然，在他看来，丁磊并不是一个好的程序员，学无线电的丁磊更多的是系统架构方面的高手，而不是程序员，更不善于写程序。陈磊华是丁磊承认的网易免费电子邮箱系统的开发者之一（另一个是他自己，因为结构是丁磊做的）。

1999年4月，陈磊华毕业前夕，决定自己单独开公司，新公司名叫盈科，主营业务是做免费电子邮箱系统的支持和服务。这时候的丁磊也忙着将网易转型成门户网站，于是便把网易电子邮箱系统的后续服务支持包给陈磊华做，不过陈磊华和他的公司后来被网易收购，这是后话。

丁磊也不太承认自己是第三代程序员的提法，他喜欢技术，但写程序和技术不完全是等号。他的思维就是Internet的。把程序员按照开发平

台分代别没有道理，关键是得看开发者做的产品是不是面向互联网的。在互联网时代，程序员让位于产品经理。

在资深互联网从业人士谢文看来，互联网行业中真正的商人很少，只有两个：丁磊和陈天桥。谢文的解释是不管这两个人做不做互联网，都是做生意的人。

关于丁磊的传说很多，有人说他天真率直，有人说他狂妄自大。一个最有趣的版本是，丁磊曾经在TOM总裁王的引荐下去见李嘉诚，丁磊对李嘉诚说："你买的那些烂公司都不行，你买网易才能赚钱。"那时网易的股票在纳斯达克已跌至1美元以下。TOM还真动过买三大门户网站的主意，还请来新浪前CEO沙正治当顾问，但最后只听雷声，不下雨。(注:　这段故事具体在2000年讲述，简单地说，很大程度上是因为TOM的大股东周凯旋一上市高开套牢，想进又想退，犹豫之下错失机会。)

在丁磊的成功中，有两点很关键，其一，丁磊自己是"网虫"出身，明白网民的需要；其二，丁磊商业意识很好，他知道哪些需要有可能会变成钱。先赢利再融资，这是丁磊当时坚持的一个原则。丁磊曾经这样告诉一个朋友：一定要把商业价值做到最大再去融资，这样"才能卖得贵一点"。正因如此，在中国的互联网历史中，丁磊是很少的几个将绝对控股地位一直保持到上市以后的创始人之一，至今他在网易的股份仍高达58%，把命运牢牢掌握在自己手里。

润讯工程师马化腾

丁磊的成功给了很多人以榜样的力量，比如马化腾。流传最广的一个版本是，正是因为看到丁磊靠着免费电子邮箱系统攻城拔寨，走向成功，与丁磊在CFido上有过交情、同有电信背景的马化腾心中泛起阵阵涟漪，因此决定创办腾讯。

关于腾讯为什么在1998年创办，还流传着另外一个版本。至少在马化腾毕业后工作的第一个公司润讯内部流传着这样的传闻：当时马化腾关于类QQ软件的提议，没有引起润讯高层的任何兴趣，因为他们在这个小东西上面看不到有任何前景。据润讯一个中层干部透露："在当时的讨论中，有人说：'这东西究竟是收钱还是不收钱？如果不收钱，我做它来干什么？'"当时很多人并没有看到，客户资料比现金收入更加重要。特别是有忠诚度的客户，商家往往是有钱也买不到。之后，马化腾的身影便在润讯消失了，他自己创办了腾讯。不过，这段传闻仅仅停留在传闻阶段，马化腾并非是一个意气用事的人，他自己也未必能看好QQ的未来，不然，之后也不会出现几度出售QQ的故事。但有一点是可以确定的，那就是在润讯期间，马化腾并没有显示出之后有什么特别之处。

多位前润讯的老员工在回忆起马化腾时，都用了没想到、当年其实不起眼这样的词汇来形容马化腾，他们的统一描述是小马当年一点都不显山露水，不过今天，小马二字好像没人能叫得出口了。

1993年从深圳大学毕业后，马化腾进入润讯，当时的工资是1 100元。如果你了解寻呼行业，你一定知道润讯。20世纪90年代初，对寻呼业来说是一个特殊的时代，从事这一行的企业一般都有一定的背景。由

于相对垄断，中国最早的一批寻呼企业过的简直就是天堂般的日子。而作为其中龙头老大的润讯又是当时特殊中的特殊。润讯最鼎盛的时候，一年有20亿元的收入，纯利润超过30%。润迅公司当时是全深圳福利最好的单位，每天都为自己的2万名员工提供真正的“免费的午餐”。马化腾虽然在润讯只是一个很普通的工程师，但其在润讯期间，正是润讯神话最光辉的年份，因此，润讯无疑提升了马化腾的视野，以及给马化腾在管理上必要的启蒙。

马化腾的启动资金有传言说是来自炒股，说曾经有把10万元炒到70万元的大手笔。对此，马化腾本人没有正面回应过，但马化腾承认自己曾经靠开发股霸卡发过一笔小财。

马化腾虽然家境富裕，但其创业资本更多来自自己的积累，之所以用50万元创业，是因为这是当时开公司的最低门槛。

马化腾把自己的公司起名为腾讯，可谓意味深长：一方面，自己的名字有个腾字，公司和自己多有相关；另一方面，腾也有腾飞发达的意思。至于后缀为讯，更多是因为老东家润讯对马化腾的影响。

技术天才张志东

马化腾创办腾讯，最开始是两个人，除自己外，另一个是他在深圳大学的同学张志东，两个人同在计算机系。

张志东本科毕业后去了华南理工大学读计算机硕士学位，毕业后回到深圳，加入当时深圳著名的黎明网络公司。黎明网络因为给深沪两市提供证券交易软件而红极一时，并拿到过茅道临所代表的华登风投的投资。黎明网络的创办者邓一辉也是深圳IT业的大人物之一，后来帮助腾讯公司找钱并成为腾讯12名个人股东之一的天使投资人刘晓松当年也在黎明网络工作过。

张志东是个计算机天才，在深圳大学，张志东和马化腾都属于计算机技术拔尖的一拨儿，但张志东是其中最拔尖的；即便放大到深圳整个计算机发烧友的圈子里，张志东都是其中的翘楚性人物。

张志东是个工作狂，基本没什么爱好，唯一的兴趣是喜欢下象棋，工作空隙会抽空上网杀上一盘。

张志东1993年毕业，当时就业形势还挺宽松的。同班同学大都是选择政府公务员或是中国电信、国内银行等大型国业。他却选择了深圳系统集成行业的黎明网络。在黎明网络，张志东先后从事过软件开发、网络工程、售后服务、售前方案等不同工作岗位。

张志东在黎明网络的时候工作就很努力，经常加班到很晚，到第二天早上两三点也是常有的事情。一位当年张志东的同事曾经讲述过他们对张志东搞恶作剧的段子，当时加班晚了，只要走手续，第二天上班是可以请假晚到的，当这几个同事看到张志东加班到很晚后，第二天早上

天一亮就给张志东打电话，和他聊天，把张志东聊得睡不着之后，告诉张志东他们都请过假了，今天不去了，并鼓动张志东也不要去上班，这种情况下，张志东依旧准时出现在公司。

张志东曾经在一篇文章中写到：系统集成行业的工作很辛苦，工作压力大，偶尔同学聚合的时候，看到其他同学更为轻松潇洒的生活，也曾有一些羡慕。但是正因为自己对软件技术的热爱，再辛劳也不会觉得苦。中间很多的痛苦的探索过程，反而是苦中作乐。

张志东个子不高，比马化腾要矮上一个头，圆脸，说话总带微笑，但讨论技术问题时会有些偏执，有时也会激动得脸红脖子粗。熟悉张志东的人都叫他“冬瓜”，取他名字中东字的谐音，也与其身材有一定的暗合。但随着腾讯的发展，张志东也逐渐位高权重，旁人慢慢地把称呼改成瓜哥或喊他的英文名Tony，以示尊敬。

张志东的确值得尊敬，一是其技术上的炉火纯青，即便是他的对手，都对这点佩服得五体投地。QQ的架构设计源于1998年，10年过去了，用户数从之前设计的百万级到现在的数以亿计，但整个架构还是适用，真的难能可贵，甚至说不可思议。张志东值得尊敬的另一个原因是其对物质上的追求极低，在腾讯创始人们纷纷买别墅、开游艇，高管集体团购宝马的态势下，张志东一直开着20多万元的中档车。

对此，一位张志东的多年密友解释说，瓜哥不靠这些来证明自己。张志东的确不需要靠这些来证明自己。张志东是腾讯第二大个人股东，他上市之初持有的股份超过6%，按照腾讯最高市值1 200亿港元计算，张志东身价理论上接近70亿港元（实际不到，因为他不断做着套现，但应该也是数以10亿港元计）。而即便不在腾讯，以张志东最终做出用户上亿的产品来衡量，张志东在猎头市场上身价也至少值10亿元，只是实

在想不出谁能出得起这个价钱。

市场奇才曾李青

马化腾和张志东创办公司一个月后，腾讯的第三个创始人曾李青加入。

曾李青在本书的前面章节中都偶有提及，他是深圳互联网的开拓性人物之一。曾李青是深圳乃至全国第一个宽带小区的推动者，这个项目说白了也就是个系统集成项目，一方面去买设备，然后加价卖给地产商，这个项目差点夭折，原因是电信设备提供方要的钱和地产商能承担的价格一致，都是120万元人民币，但曾李青很想把这个项目做成，最后还真做成了。为了这个项目能通过，曾李青把财务、行政和采购等相关部门的人都叫到一起，曾李青当时给大家算了一笔账，说，我们跟设备提供商签订设备购买的协议，约定在实施工程的一年中，根据工程的进度和当时的设备时价来付款。他提醒大家，这个工程要做一年，一年的时间内统筹得好这120万元的设备最多80万元就能拿下。“而我们抓紧和地产商签协议，让他们先付款，我们先收入120万元再说，所以这个项目稳赚。”那时是20世纪90年代中期，曾李青以类似做期货的方式做系统集成项目的手法让人不得不佩服。

后来已经成为腾讯COO的曾李青有一次请他的老同事张春晖到腾讯公司讨论一个项目，会议中突然网络不通，电话打过去也不见人来维护，虽然一桌子全是自己的手下和请来的客户，曾李青却猫下腰，钻到桌子底下，把线路调通，目睹此景的张春晖想起了当年曾李青和他一起在深圳电信机房帮人调试设备的场景，张春晖感慨，曾李青很实在，是个能做大事的人。

曾李青的中学是在广州华南师范大学附中读的，本科上的是西安电

子科技大学，这个学校出过柳传志。曾李青大学学的是通信专业，因此毕业后被分配到深圳电信，顺理成章，波澜不惊。

曾李青是腾讯除马化腾、张志东之外第三大个人股东，媒体上关于马化腾最早创业的5个合作伙伴或是中学同学或是大学同学的说法属于以讹传讹；曾李青和马化腾既不是中学同学，也不是大学同学，他们的交集是马化腾的姐姐马建南是曾李青在深圳电信数据分局的同事，而且也有多年的交情。

根据多名腾讯员工的描述，曾李青是腾讯5个创始人中最好玩、最开放、最具激情和感召力的一个，与温和的马化腾、爱好技术的张志东相比，是另一个类型。

不过，1998年秋天，满怀激情的曾李青很郁闷。深圳电信与深圳本地的两家大企业赛格集团、深圳市经济特区发展集团联合投资的龙脉公司走到了尽头，作为龙脉市场部经理的曾李青遭遇了人生的最低谷。他思前想后，决定去找当时的深圳电信局局长许文艳，他想请许文艳帮他出主意，是回局里好，还是就此离开电信局下海。曾李青的困惑是回局里发展前途不大，离开又有些舍不得。许文艳帮曾李青拿定主意，以曾李青大开大合的性格，回局里多少有些不合适，建议还是以向单位交钱的方式停薪留职下海比较好，许文艳还向曾李青推荐去找马化腾。

曾李青在此之前也认识马化腾。他们有一个共同的桥梁—当时深圳电脑协会的会长丁阿姨。丁阿姨和许文艳关系很好，经常要求深圳电信出人、出场地、出钱、出资源支持他们搞活动，每到这种情况，许文艳就把曾李青派去。丁阿姨的丈夫和马化腾的父亲是同事，同为盐田港的高管，丁阿姨的女儿也是马化腾、张志东从中学到大学的同学，其中马化腾与丁阿姨的女儿属于青梅竹马的那种关系，大家经常开他们的玩

笑，他们也很正经地相处了很长一段时间，不过之后的故事则是省略号；丁阿姨的儿子贡海星从深圳大学一毕业后也加入了腾讯，是腾讯的创业元老、12个个人股东之一；因此，马化腾和张志东也经常被丁阿姨“抓壮丁”来做帮工。所以，马化腾、张志东和曾李青三个人彼此很熟悉。

曾李青记得他们三个人第一次就公司成立的事情见面的地点是他在深圳电信的那间小办公室里，他们简单地分了工，马化腾负责战略和产品，张志东负责技术，曾李青负责市场。

2000年从湖南某大学计算机系毕业进入腾讯的李华是腾讯对外招聘的第一个外地大学生，内部编号18号。他第一次来腾讯见到马化腾的时候，大吃一惊，在他看来，他要进的这家公司的老板更像是他的一位学长，他当时甚至认为，腾讯的另一位创始人曾李青才是老板，当然，这只是李华的第一印象而已，真正的情况是马化腾、张志东和曾李青都是老板，而马化腾是最大的老板。

从外表上看，曾李青的确比马化腾更有老板像，两个人的身高相差无几，但曾李青要比马化腾富态很多，在穿着上也明显更商务一些，另外在语言表达和人际沟通方面也要比马化腾强上许多。因此，每次两个人结伴出去谈商务合作，曾李青总是会被人误认为是大老板，而外表清秀给人以大学男生印象的马化腾总是会被认为是公司的运营助理或秘书的角色。

时任广东电信旗下21CN事业部高级经理的丁志锋曾和作者回忆起腾讯最困难的时候求见21CN的情景：腾讯希望21CN收购QQ，丁志锋还记得报价是300万元人民币（而不是以讹传讹的100万元），代表腾讯来谈的正是马化腾和曾李青，不过，当两个人走进会议室的时候，

21CN的所有人都把曾李青误认为马化腾，这很显然是因为曾李青的派头更足。即便是讨论过程中，曾李青也比马化腾更具备攻击性，更像是拿主意的人。

腾讯的创始人们

腾讯有5个创始股东：马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹。不过，最开始时只有马化腾、张志东、曾李青3个全职，到年底，许晨晔和陈一丹才加入进来。

他们5个人凑了50万元，其中马化腾占了47.5%的股份，张志东占了20%的股份，曾李青占了12.5%的股份，其他两个人各占10%的股份。经过几次稀释，最后他们上市所持有的股份比例只有当初的1/3的样子，但即便这样，他们每个人的身价都以10亿元为计量单位。

首席信息官许晨晔和曾李青是深圳电信数据分局的同事，他和马化腾同为深圳大学计算机系的同学。许晨晔是一个非常随和又有自己观点、但不轻易表达的人，是有名的“好好先生”，是腾讯五人决策能形成合理成熟决策体系的平衡器。

首席行政官陈一丹原名陈惠龙，是马化腾在深圳中学的同学，陈惠龙也毕业于深圳大学，专业是化学系。陈惠龙后来改名陈一舟，因与另一位互联网名人—创办ChinaRen、现任千橡公司CEO的陈一舟重名，因此，又改了一次名字，叫陈一丹。陈一丹持有律师执照，非常严谨，同时又是一个非常张扬的人，他能在任何时候激起大家激情的状态。

李海翔是张志东在黎明网络的同事，他也是华南理工大学毕业的，不过不是研究生，而是本科生。比起工作狂人、不苟言笑的张志东，李海翔有趣得多。李海翔是被张志东在1999年6月1日从黎明网络拉到腾讯的，自2005年12月起李海翔担任腾讯运营支持系统执行副总裁，负责规划、建设和管理相关运营支持平台。

吴宵光于1996年自南京大学天文动力专业毕业后被分配到深圳地震局工作，他与马化腾同是CFido的站友，他们俩有两个共同爱好，一个是天文，另一个是计算机，因此，他们很快就熟悉起来。吴宵光也是腾讯创办不久就加入公司的元老级人物，自2005年11月起担任腾讯互联网业务系统执行副总裁，全面负责互联网各项增值业务。

CFido深圳的“夜猫”也是在1998年腾讯一创办就进入了公司，夜猫大名封林毅，不过这个名字基本没人叫了，大家一般叫他夜猫或YQ。夜猫年纪比吴宵光还要小，但脑子却最好使，技术也超强，在CFido时代，在证券公司工作的夜猫开有“夜猫客栈”的站台。夜猫和吴宵光都跟着张志东一起设计开发了OICQ软件，在第一版OICQ的开发说明书里的联系人留的就是夜猫的名字。不过，夜猫很早就离开了腾讯，他曾经想做一个整合所有IM（即时通信）的产品出来，听起来不错。

选择一个团队而不是一个人单枪匹马的创业，在1998年已经成为一种共识，但像马化腾这样，选择性格完全不同、各自有自己特长的人组成一个创业团队是很少见的。而且更重要的是，马化腾很好地设计了创业团队的责权利，这在一开始就决定了马化腾并非池中之物，终有一天要鲤鱼跃龙门。

马化腾也考虑过他和张志东、曾李青三个人均分股份的方法，曾李青曾经参与的网域就是靠均分股份的方式一起创业的。这家公司旗下的中国游戏中心赫赫有名，与联众公司并称，有“北联众，南中游”之称。后来这家公司也卖给了腾讯，这是后话。

从OICQ到QQ

1997年，马化腾第一次认识了ICQ，一见到，他便被其无穷的魅力所吸引，立即注册了一个账号，可是使用了一段时间，他觉得英文界面的ICQ，想在中文用户中推广开来不是一件容易的事儿。于是他想，自己能否做个类似于ICQ 的中文版本即时通信工具呢？

选择一个受欢迎的软件给用户提供汉化版本是当时整个中国IT业的一种潮流走向，这方面最有名的硬件产品是汉卡，最有名的软件产品是汉化的中文平台，中文平台领导性品牌UCDOS的两个重要作者鲍岳桥、简晶也在1998年和他们的同事王建华一起创办了联众。丁磊的个人主页服务、虚拟社区都属于纯汉化的产品，免费电子邮箱系统等产品也属于汉化的范畴，其基本思路和Hotmail是一致的，不同的是，丁磊用代码重新写了内核。

OICQ最开始也只是一个纯汉化的版本，毕竟这是系统集成项目中很小的一部分，但之后要放在网上，因此，张志东带着吴宵光、夜猫又重新设计了一套架构，从客户端到服务器端，这个架构沿用至今，没有做大的修改，只是不断扩充用户和升级系统，张志东真乃天才也。

ICQ的故事，今天听起来多少让人惋惜，不过，在当时，ICQ以近3亿美元的价格卖给AOL多少给了很多人震撼。ICQ是几个以色列人写的，I代表我的意思，C代表看见（See ，发音和C一样），Q与你的英文you发音接近，连在一起ICQ的意思是我看见你了，用来在网上相互联络，这个产品一经推出，即刻风靡世界。

以色列人在通信端的创新确有天分，被公认为能改写互联网乃至整

个电信版图的语音通话软件Skype也是以色列人发明出来的。

马化腾的创业团队中，多人在通信部门有过不算短的工作经历：马化腾在润讯工作；曾李青和许晨晔在深圳电信数据通信局工作；张志东和李海翔在黎明网络工作；马化腾、吴宵光和夜猫等混迹多时并倾注心血的CFido其实也是个民间的通信体系，这样的一群人，决然不可能只是单独开发一个ICQ的汉化版本那么简单，他们内在的自我期许就要求他们开发出能满足中国人自己使用的、类似ICQ一样风靡世界的在线即时通信工具来。

由于想不清楚怎么收费，马化腾更多是想将寻呼与网络联系起来，开发无线网络寻呼系统，让电信和寻呼台帮着去收费。当时，这家只有几个人的腾讯的主要业务是为深圳电信、深圳联通和一些寻呼台做项目，OICQ只是公司一个无暇顾及的副产品。为了能赚钱，马化腾他们什么业务都敢接，做网页、做系统集成、做程序设计……据说，当时在深圳，像腾讯这样的公司有上百家，马化腾最大的期望是，只要公司能生存下来就是胜利。

OICQ最开始的版本是和深圳电信合作的，采取联合立项的方式进行。约定由深圳电信出服务器和带宽，腾讯帮助做具有一定用户的软件系统，双方最早的约定是深圳电信出60万元。拿着深圳电信给的60万元和相关的服务器资源，腾讯开发出了OICQ。想不到的是OICQ出来后大受欢迎，腾讯上下都有些后悔，不想卖了，于是曾李青就耍了个花枪，他找到深圳电信，提出要追加费用到100万元，深圳电信的费用都是专款专用，不可能追加费用，于是，这事情就不了了之了。

关于OICQ（也就是日后的QQ）与ICQ的关联性，并非重点，重要的是两者间的差异。虽然ICQ成名久矣，但它不乏弊端：比如，ICQ的

全部信息存储于用户端，一旦用户换一台电脑登录，以往添加的好友就此消失。此外，它只能与在线的好友聊天，而且只能按照用户提供的信息寻找好友。

这时的选择足以体现马化腾的特质：如果他只是一个技术人员，或许最令其兴奋的，不过是编出一套服务器端信息保存的程序，但他所做的，是将前后两端的功能按照用户的需求有机结合。因此，OICQ甫一诞生，就具备离线消息功能，任何人都可以通过在线用户名单随意选择聊天对象，它甚至提供个性化的头像。

这些看似细微的差异，至少在一个方面带来了截然不同的结果：当互联网通过网吧形式在中国全面铺开，把信息存储于服务器而不是用户电脑的特色，让OICQ成为每台电脑桌面上的必备软件，也几乎是每个到网吧上网的人第一时间要激活的工具。这让腾讯在不到一年间便拥有了500万名用户—一个ICQ在中国从来没有获得过的成绩。

然而这一利众服务的负面效应是，在缺乏可借鉴的赢利手段的情况下，随着用户的增加，腾讯所需要的服务器数量不停增长，这一度迫使缺钱的腾讯减少放出用户账号。

MIH接过IDG和电讯盈科的枪

QQ实在太大了，每个月要用掉两台服务器，因此，想养却养不起，于是还是找下家卖。

腾讯最开始是想仿照网易卖免费电子邮箱系统一样，帮电信部门做一套具有一定用户数量的系统给对方，最开始的希望是多多益善，但基本没有回音，连一套都没有卖出去。

此时到了1999年下半年，看着QQ用户越来越多，想想索性以快速增长的用户作为引子吧，就这样，腾讯的几个创始人一合计，决定出让部分股份，进行融资。

负责融资业务的本应该是CEO马化腾一个人的事情，不过，当时马化腾请他的创业伙伴，也就是首席运营官COO曾李青帮忙寻找投资，当然马化腾也在寻找，他是CEO，这是他分内的事情，还有一个事实是，当时由于疲劳过度，马化腾的脊椎病又一次犯了，行动不便的马化腾很多时候不得不授权给曾李青。

马化腾等人认定的是整个公司价值550万美元，希望融资220万美元，出让40%的股份。公司盘子是倒推算出来的，因为当时需要220万美元，而腾讯5个人一起合计的结果觉得只能出让40%的股份。计划书写了很多稿，核心的一点就是需要钱来买服务器和带宽，至于赢利模式，写得相对含混，更多的是靠网络广告费和会员费，那时还没有短信收入这一说，也没有想到动漫等增值服务业务，更没有提到网络游戏，这基本上是中国日后大有成就的互联网公司的一个特征，计划永远赶不上变化。

今天的曾李青已经是中国最具号召力的天使投资人之一，但在当时，他并没有什么融资渠道，他觉得还是得通过中间人帮忙推荐，他第一个想到的中间人是刘晓松。

刘晓松和腾讯的几个创始人都有良好的私交：刘晓松和张志东都在黎明网络公司工作过，刘晓松帮深圳电信做过系统集成项目，配合刘晓松的正是曾李青。腾讯最开始注册资本是50万元人民币，后来增资扩股到100万元，曾李青相应的要交一笔钱，第一次入股时已经是倾囊而尽，于是他去找刘晓松借了钱。

相对当时的曾李青和马化腾，刘晓松是有钱人，但他也无法一下子拿出这么大一笔钱来投资腾讯。刘晓松答应帮曾李青介绍人来投资腾讯，曾李青自然高兴，并约定以融资额的5%作为股份送给刘晓松。刘晓松向IDG的熊晓鸽推荐了腾讯，熊晓鸽和刘晓松同出湖南大学，刘晓松比熊晓鸽低三届。

曾李青同时找了林建男，由林建男引见到香港电讯盈科。

很凑巧的是，两家公司都愿意投资。打动这两家公司的不是腾讯那份改了6遍，只有20多页的商业计划书，而更多的是当时ICQ以2.87亿美元卖给AOL的故事在业界广为传播，作为ICQ的汉化版本总该值点钱吧。

有钱进来，而且都是有背景的钱，正好腾讯也缺钱，却又不失控股权。因此，腾讯上下自然欢迎。就这样，到了2000年上半年，腾讯第一期融资后，创始员工占据60%的股份，IDG和香港电讯盈科各出110万美元，各占据20%的股份。

腾讯拿到这笔钱后很快就改善了服务器和带宽等硬件设施，同时加

大了对QQ软件的开发和改进工作，QQ很快拉开了与其他同类产品的差距。

到了2001年春天，腾讯QQ在线用户成功突破100万大关，注册用户数已增至5 000万。马化腾托网友在某新闻网站发了篇宣传文章，很快《人民日报》旗下的人民网转载了这篇文章，马化腾很高兴，在内部逢人就说自己公司上《人民日报》了，其实，只是人民网而已。腾讯公司也为此组织全体员工到深圳附近的光明农场去“滑草”。再之后，公司虽然屡破纪录，但再也没有什么大型的内部庆祝活动，一是纪录破得太多，都麻木了；二是员工规模扩张得很快，组织起来也不方便。

QQ成长得很快，那段时间，马化腾总是感慨时间过得很快，一转眼就到了月底发工资的时间，当时整个公司基本没有什么收入，眼看着融资进来的220万美元逐步花光，腾讯面临着二次融资的问题。但此时，整个纳斯达克市场开始崩盘，找钱没有那么容易了。

两家股东中，IDG找人接盘的积极性要高一些，他们不断地找人，看有没有人愿意接手，因为他们是风险投资，他们主导找了好多家。在曾李青的记忆中，腾讯找新浪谈过，新浪的汪延来深圳的时候被锁在曾李青的办公室里，而马化腾自己也称到北京找过王志东和汪延。雅虎也来找过腾讯，雅虎中国当时的总经理张平合也由此与刘晓松、曾李青相熟，后来张平合到刘晓松的A8做了CEO，与这大有关联。腾讯也找过搜狐，时任搜狐CFO和总裁的古永锵对此有过确认，但搜狐也想不明白怎么用QQ赚钱，也就放弃了。关于腾讯寻求投资的案子也被递送到联想投资的人手里，但没有到达联想投资总裁朱立南处就被否决了。

相比来说，香港电讯盈科则态度很暧昧，他们有段时间表示自己可以考虑跟进，过段时间又表示还是再等等看，并由李泽楷本人在香港电

讯盈科旁的一家露天茶餐厅里和腾讯签订了一个预投资的协议，并支付了一笔不菲的定金。

香港电讯盈科很想进入内地市场，他们一直有着很强的进入内地的企图心，但当时香港电讯盈科在做与亚洲卫视之间那场著名的收购，没有多少现金，所以，他们一直在评估腾讯的变现价值。腾讯的价值在于其有着迅速增长的互联网用户，香港电讯盈科想过把这些用户与电影业结合，还专门请香港商业片的王牌导演王晶到深圳与腾讯公司谈，结果可想而知。香港电讯盈科也找过中公网的谢文，来自谢文的描述是，香港电讯盈科曾与他草拟协议，联合霸菱亚洲基金给中公网注入6 000万美元，其中4 500万美元用来收购腾讯。不过，由于在协议草签后不久，谢文被其同学兼老板康健开除，相对应的是与腾讯的收购计划也就此鸡飞蛋打。香港电讯盈科也曾把腾讯推荐给自己的关联方TOM集团，TOM集团的CEO王和TOM在线的高级副总裁冯钰也曾与腾讯有过接触，但无一而终。

在二次融资的过渡时期，两家股东提供了100万美元的贷款（可转换债券），但在公司内部谁都知道，这是救命的钱，这笔钱过后，要不继续出让股份，要不自动退出。那段时间也是马化腾人生中最艰难的日子，一位腾讯的创始员工有天一早去找马化腾签字，发现马化腾是在办公室里过夜的，马化腾签完字抬头和该员工叮嘱的时候，这位员工着实吓了一跳，马化腾头发蓬乱、脸色焦黄、两眼无神、布满血丝、神情极其憔悴，可以想象当时腾讯所遭遇的窘境和马化腾当时的内心压力。

这个时候，一个蓝眼睛、高鼻子的老外不断地出入腾讯当时在华强北创业园的办公室，这个老外有个中文名字叫网大为，他当时的身份是MIH中国业务发展副总裁，负责中国的互联网策略以及合并与收购工作。而在任职MIH中国之前，网大为先生曾担任IT业管理顾问的角色，

是个中国话说得很利索，也通晓中国国情的“中国通”。最终MIH接手了香港电讯盈科的全部股份和IDG的12.8%股份，并在2004年6月腾讯香港上市前，与腾讯创始团队一起分了IDG剩下的股份，形成了腾讯创始团队和MIH各占50%股份的局面。(注： 更多关于马化腾和腾讯的故事，可以阅读本书作者与张宇宙合著的《马化腾和腾讯》一书。)

周鸿祎在方正的日子

几乎在马化腾创业的同时，1998年10月，自称是方正最好的高级程序员的周鸿祎从新疆方正项目处回到阔别10个月的北京，他决定自己创业。和丁磊、马化腾一样，周鸿祎最开始给自己公司注册的也是软件公司。而现在回过头去看，这一年冒出来的日后搅得整个互联网江湖翻天覆地的都是这样一群有软件背景、程序员出身，具有极客气质的年轻人。这多少有些巧合，但细一想其实有其内在逻辑，经历了1995年的基础建设、1996年的BBS狂欢、1997年的概念启蒙，1998年本该就是极客当道。

在很多方面，周鸿祎和丁磊都有相像的地方。他们都是技术出身，熟悉并极度重视用户感受和体验，都有很强的大局观，极度爱学习，并且才华出众；他们都是个Bad Boy，口无遮拦，有什么说什么，不忌讳在媒体面前大骂出口，即便在权贵和达人面前，他们也毫不掩饰自己的情感和观点，坚持自我和本真。当然还有一点，那就是他们都足够聪明，甚至于精明，很多和他们合作的人因此而吃亏，但也不乏追随者获益的，因此，人们对他们也褒贬不一。如果有什么不同，那就是丁磊要比周鸿祎幸运一些，一直待在网易，虽然也有失控的时候，但很快就收复失地；而周鸿祎倾注大量心血的3721，最终虽然卖了一个好价钱，但他终归需要另起炉灶。他们两个人年岁也差不多，丁磊1971年出生，而周鸿祎生于1970年，要年长丁磊几个月。

周鸿祎的具体出生年月是1970年10月，籍贯湖北。由于同是测绘工程技术人员的父母迁居河南，他在那里生活到高中毕业，中学时代，周鸿祎就呈现出“牛人”迹象，多次在全国物理、数学竞赛中获奖。由于父母工作的便利，周鸿祎很早开始接触计算机。“不懂什么编程，就是觉

得好玩。”

生于湖北，长于河南，求学于西安，混迹于京城，周鸿祎的经历不可谓不复杂。父母的言传身教和周遭的人文环境，使周鸿祎身上同时兼具湖北人、河南人、陕西人的秉性。楚地精明强悍之民风和中原河南油滑酱缸文化以及西安秦腔的厚重，诸多文化因子的杂交，使周鸿祎在后来踏入中国互联网江湖后，让人看不透、读不懂。

1992年，周鸿祎被保送西安交通大学读研究生。读研期间“不务正业”，编过游戏软件、杀毒产品。为了卖自己的产品还开过两家小公司，招聘人手准备在全国“自建渠道”，但以失败而告终。

创业受挫让周鸿祎明白自己欠缺的东西还有很多。于是，周鸿祎决定先进大公司，从最基础的东西学起。1995年7月，研究生毕业后，周鸿祎加入方正集团，从程序员做起，到项目主管再到部门经理、事业部总经理，最后做到方正研发中心副主任。

1997年10月，周鸿祎组织开发成功中国第一款拥有自主版权的互联网软件—方正飞扬电子邮件系统。“飞扬”的诞生充满戏剧性，当时方正做了一个办公自动化的项目，主要是给国家机关中的秘书培训互联网的电子邮件知识，活儿派到周鸿祎身上，为了把活儿做好，周鸿祎跑了很多书城买了一些书籍回家，因此他发现了电子邮件是一个很好的东西，一定是未来的一个方向（这和之后他在雅虎中国把邮箱推进G时代有一定的联系）。电子邮件虽然是方向，但是使用起来还是很繁琐，更别提还要教会别人使用，由此周鸿祎想到很多人为什么喜欢玩游戏，那是因为游戏的界面非常人性化，周鸿祎想到这里，于是根据所想做了个软件，软件采用的是游戏化了的界面，秘书们一看就都学会了，而这个软件就是方正飞扬。

方正飞扬并没有取得预期成功，但让周鸿祎练了把手，做了把产品经理，把这个产品从头到尾做了一遍，具体到包括怎么和记者打交道，对一个程序员来讲这是一个很难得的机会。周鸿祎很想让方正把这个软件项目化，但由于互联网不属于方正的主营业务，周鸿祎要想继续做下去，要么离开，要么单独创业。

周鸿祎是个很用心的人，他虽然已经感觉到了互联网潜在的商业机会，也觉得在方正可以学习的东西不多了，是到该创业的时候了，但他很清晰自己还缺什么。这时候的他一缺方向，二缺团队，三缺资金，即便内心很冲动，也会努力地克制。

一些文章把周鸿祎描述成因为在方正内不受重视，被排挤而愤然离开并单独创业。这更多是一种猜测而已，和事实不符。周鸿祎是个绝顶聪明的人，他虽然在媒体上表现得像一个斗士，但其实，他是一个内心相当缜密、计划性很强、有很强执行力和推动能力的人，这向他获得了不少情感和道义上的支持，虽然，很多时候，他未必需要这种支持，但有总比没有好，多总比少好。

周鸿祎选择的创业方向是中文网址。他的灵感来自他向身边不懂技术的朋友介绍上网时，对方对于输以WWW为开头网址的畏惧表现，让他在直觉上觉得中文网址将会是个大市场。于是，他放弃了虽然成熟但想象空间不大的飞扬软件，而开始准备进入中文网址市场。

在这一年多时间里，周鸿祎和他的同事先后做了几个单子。第一个单子是新疆乌鲁木齐建行数据集中综合业务系统，这也是当年建行在全国范围内将营业所级业务系统升级为市级业务系统的第一批项目，项目标的高达3 000多万元，这个数字几乎占了当年方正系统集成分公司年收入的三分之一。这个单子周鸿祎做得非常辛苦，但也非常成功。以至

于项目完成后，建行的领导直接打电话到方正，对周鸿祎赞口不绝。而当年这个项目组的建行员工，也都陆续转到建行全国各地担任技术骨干和领导，最高的一位做到了建总行科技部的副总。

周鸿祎也因这个单子业绩斐然，被公司提升为研发部经理。其后，他和团队又拿下了几个单子，其中包括一个3 000多万的大单，并帮助当时的新疆建行解决了很多问题。对此周鸿祎的体会是，一件事情如果没去做，你就不知道会对自己产生什么样的价值，但只要你认真做了就肯定会有收获。回京后周鸿祎发现，如果他没有到新疆，就不会拥有这种大型服务器的编程能力，这是周鸿祎去之前所没有想到的。

在新疆的后期，周鸿祎也开始独自琢磨3721的项目。回京后，周鸿祎也把3721项目跟当时的直接领导周宁和方正香港的张旋龙提过。此时兼任金山董事长的张旋龙又问了金山公司高层求伯君和雷军是否有兴趣，但两人一致表示不看好这个想法。这时候，周鸿祎才决定离开。周鸿祎坦陈，其实当时如果方正愿意干，自己还是愿意在方正平台上做3721项目。从新疆回来一年后的1998年，周鸿祎带着自己那年刚招的两个本科生，一起离开了方正。在方正这所大学校里，周鸿祎受益良多。多年以后，周鸿祎在公开场合经常教育年轻的创业者，应该先用创业的心态去打工，充分积累自己在管理和业务上的能力和资源，这也是他的一个很重要的心得。

1998年10月，周鸿祎成立国风因特软件有限公司。公司网站名叫3721，取自“不管三七二十一”的意思。新公司起步于5个人，全是他在方正的同事。周鸿祎在北京郊区找了套三居室的房子，其中一间他和新婚妻子住，另外两间用来做开发。像美国的车库阶段。周鸿祎起步的办公室也和车库差不多，当时一位合作伙伴前去找他谈事情，发现他的办公室暗无天日，白天都需要把灯全部打开，定睛一看，只有在周鸿祎的

大背椅上方两米多高的地方有个小窗户。

绿色兵团

如果没有1998年5月发生在印度尼西亚的排华事件。以“绿色兵团”为首的中国黑客群体也不会浮出水面。

排华事件发生后，正蹒跚学步的中国黑客们决定声援，并向印尼网站发起攻击。这成全了他们第一次在公共视野的亮相，并且携爱国义举一呼百应。当年的组织者龚蔚现在承认，一是民族情绪使然，再则不排除年轻人的出名冲动。最初的江湖规则尚被遵守，“我们留真名，只为表明我们的态度，不去窃取资料，也不恶意破坏对方设备”，龚蔚说。

1997年，上海黑客龚蔚在境外某网站申请了一处免费空间，并在国内做了镜像站点(注：当时很多网站都安置在海外，同时在内地的某台服务器上建立备份点，以便网友更好地访问。)，用于黑客之间的交流，并成立“绿色兵团”。发起人龚蔚如今的解释是，一切出于爱好和兴趣，当然还有和同道切磋比拼的快感。“与利益无关，与政治无关。”绿色兵团的名字，来源于他美好的梦想，“以兵团一般的纪律和规则，打造绿色和平的网络世界”。

仅1998年一年，绿色兵团的阵容便趋于鼎盛，注册人数不下5 000人，核心团队有100多人，分布在湖南、福建、广东、北京、上海各地，这包括如今已被尊称为教父级的rocky、solo、小鱼儿、冰河、小榕、谢朝霞等。这是一群沉醉于挑战技术的网络爱好者，他们中的一些人是20岁出头的大学生，初衷简单，甚至没有自己的电脑，有时为了争夺校园实验室里的机位而废寝忘食。他们信守自己的黑客准则，甚至崇拜雷锋，主张网络技术共享、互助，耻于随意的攻击，遑论以之牟利？

后来的黑客组织“第八军团”的领导者陈三公子，当时还只是个“菜鸟”，他说，黑客有黑客自己的行为准则，有自己的道德规范，正义、平等、共享、互助，“这是一种追求卓越和完美的精神”。这个陈三公子大名叫陈有湛，他后来开了家网络安全公司。在1998年互联网业界，还有另一个极客陈三公子，那个陈三公子的大名叫陈大年，他后来和哥哥一起创办了中国最赚钱的网络游戏公司，并任该公司的CTO和高级副总裁，那家公司叫盛大，他的哥哥叫陈天桥。

朴素的爱国情绪造就了中国黑客最初的团结与坚强的精神，甚至出现了 “中国黑客紧急会议中心”，负责对外国网站攻击期间的协调工作。

之后便是1999年的北约轰炸中国驻南斯拉夫大使馆，中国黑客又一次大规模地团结起来，纷纷开展对美国网站的攻击。在中国大使馆被炸后的第二天，第一个中国红客网站，“中国红客联盟”诞生（Honker Union of China，HUC）。2001年，中美黑客大战，8万名中国黑客一起行动，使中国红旗在美国白宫网站飘扬两个小时。他们自称“卫国战争”。

中国红客联盟、中国鹰派联盟、中国黑客联盟三大黑客组织成为这场中美黑客大战的主力军。一时间，红盟的lion、鹰派的万涛成为中国黑客英雄。

真实动机的揣测已经不重要，客观上，对于民族情绪的附庸，以及爱国旗帜的高扬，促成了中国黑客的急速成长。2000年的街头，黑客技术就像日后的blog（博客）一样流行。“报效祖国”成为年轻触网者最为惯常的口头禅。不过，2002年4 月，中国互联网协会公告禁止有组织的攻击行为。红盟至此一蹶不振，只沦为少数人问津的网页。而滔滔直下的网络安全产业，令昔日的黑客们竞相转型，别无他顾。

1998年开始出现的一系列的攻击行动，客观上也提醒了国人对于网络安全重要性的认识，网络安全行业此时方兴未艾。

1999年1月23日，“绿色兵团”在上海延安东路128弄6号（星空网吧）召开第一次年会。当时网络泡沫正盛，网络安全被认为是将要兴起的庞大市场，“绿色兵团”的顶级黑客们掌握的黑客攻击技术换过来就可以用来防御，变成网络安全技术。这时候，说客出现了，他叫沈继业，一个据说是从事资本运作的北京人。他奔赴上海，说服了龚蔚等核心成员，将“绿色兵团”进行商业化运作，随后“绿色兵团”转轨并拥有了自己的网络安全公司：上海绿盟计算机网络安全技术有限公司。

2000年3月，“绿色兵团”与中联公司合作投资，并在北京招募成员注册了北京中联绿盟信息技术公司。同年7月，北京绿盟与上海绿盟因内部原因合作破裂，北京公司启用新域名nsfocus.com。

双方冲突非常激烈，彼此亦对对方不断进行黑客攻击。2000年8月底，北京绿盟向法院起诉上海绿盟，上海绿盟败诉，不久上海绿盟作价30万元人民币左右将公司包括域名isbase.com转让给北京绿盟，人员也随之解散。北京绿盟之后便将isbase.com域名停用。

关于合作破裂原因，有两个版本：一是说北京绿盟早已开始进行成熟的商业运作，而上海绿盟的“绿色兵团”成员则依旧不放弃自己自由自在的黑客生涯，在当时的网上对话及声明中可以看出，他们想做“中国第一个非营利性网络安全组织”，所以和以沈继业为首的资本力量产生了纠纷，最后资本力量获胜。

另一个版本则是：龚蔚等核心成员认为自己是“绿色兵团”的创立者，所以应该拿比较多的分成，而沈继业则认为既然组织已经商业化，

那就应该按照公司的规则，让资本说话。“主要是因为个人利益。”现在还是北京中联绿盟总经理的沈继业接受采访时说，他说因为龚蔚私心太重，“但是网络上名声的大小，不能作为公司中商业角色的标准”。

此后的“绿色兵团”几经周折，最后终于连站点也不复存在，成员也各自散去。据说，现在的“绿色兵团”依然存在，但只是一个“松散的学术联盟”。

生于泛化、死于泛化是一些观察者对绿盟的兴衰原因给出的答案，而绿色兵团作为早期国内黑客的交流枢纽地带，其地位其实很快被1999年崛起的技术风格组织“安全焦点”所取代。这是一个迄今只有16名成员的组织，号称全方位、非商业而且有自己独特风格的黑客及安全站点。其对中国网络安全最突出的贡献是将其内部的技术交流年度会议变成了中国民间安全界的年度盛会，并逐步获得主流厂商和官方认可。而其成员在漏洞挖掘方面的成就达到了一个具有国际影响力的高度，flashsky、funnywei、tk、watercloud等人，均以在相关领域的造诣成为中国新一代的黑客领军人物。

但这已经是后话。

光辉与标尺

有人曾评价，“没有大师，将成为中国一代又一代黑客的心中永远的痛。而其后遗症将长存于中国黑客的成长之中”。中国黑客没有大师，但并非没有光彩夺目的标杆，其间最典型的技术人物很多人认为当数袁哥和小榕。

同样是1998年，袁仁广（袁哥），一个胖胖的不善言辞的男孩，正在青岛海信公司编写电视机顶盒程序。他毕业于山东大学数学专业，当年报考数学专业是源于其天才般的数学天分和对解析数论的热爱，成为山东大学数学泰斗潘承洞教授的博士曾经是他一直的理想。但命运让他走进了山东大学，却又捉弄了他，让他每天面对一个枯燥的嵌入式系统。

不过，很快，袁哥的兴趣迁移到网络安全上了，娴熟的反汇编调试技巧让他直逼Windows 9x系统的内核，而在他数学家般精确的头脑审视之下，发现微软的代码十分脆弱，很快，他就找到了Windows 95系统的一个网络邻居协议的认证漏洞。靠这个漏洞，只要把本机的一个文件换成他修改过的，就可以直接进入任何有密码的远端Windows 95系统的共享目录。袁哥模仿美国的黑客前辈们，给微软写信，竟然没有得到积极的答复，他被微软的这种高傲的态度激怒了。袁哥决心公开这个漏洞，在湖州信息港的个人空间上，他开启了自己的个人网站—袁哥的技术天地。此后，袁哥来到一个叫“太阳岛”站的BBS信息安全版上发帖子。很快，小小的“太阳岛”站已经不能承载他的才华，在整个的网络安全系统内，他已经开始被广泛关注，微软也开始和他主动联系了。他没有想到，他成为后来一个炙手可热的安全前沿技术领域的境内奠基者，这个领域叫漏洞挖掘。袁哥凭借他那扎实的技术功底和灵感打开了一扇门，

即使是类似flashsky、Funnywei等人如日中天，并广为境外关注的后起之秀们，也十分认可袁哥的实力和前辈的地位。

还是1998年，也许就在袁哥正在Windows内核中探索的时候，一个比袁哥年长两岁、戴着眼睛、脸上挂着去年打架遗留下的伤痕的青年人，也在思考着。刚刚拿到的高级程序员水平证书被他抛在一边，他在构思着一个能够自动化注入的扫描器的结构。他就是小榕，其网名的来历，因为其女朋友的名字有一个榕字，所以他就把自己叫做小榕。

这个自称从小搞怪、早恋、大学挂了4科，全班31人排名30的另类，在中国网络安全大潮中开始声名鹊起，扫描工具“流光”、web破解工具“朔雪”和密码破解工具“乱刀”，这三套程序，很长时间都是国内初学者的必杀器。

“流光”被广泛推崇是因为与当时其他扫描器只能扫描到漏洞不同，流光能直接植入后门。从而让那些笨手笨脚的初学者可以体验一下傻瓜黑客的快乐。但小榕自己从没有滥用过自己的工具。小榕说，“通往电脑的道路不止一条，就看你怎么走”。“只要我敲键盘的速度足够快，可以一天黑掉100个网站，但我不会这样做”。据说小榕曾经在一个月里进入1 000家网站，并找出其中的漏洞来提示网管，但此说法并不可靠。因为更多圈内人认为，小榕轻易不出刀，他只负责提供刀具。

小榕的父亲是大学教授，父亲的书生气息其深深地影响了小榕，从类似“流光”、“朔雪”这样的名字就可以看出其骨子里的感性。这也使小榕对黑客的道德观认识得很清楚：黑客像美国西部开发时的牛仔，没有法律的约束，但却有自己的做事准则。黑客要有道德底线，小榕的三条做黑客原则：不能仇视社会，不能给别人制造麻烦，不能给别人带来损失。

小榕的密码学算法功底非常扎实，但有趣的是其高等数学两次不及格，不知道这是否对中国教育是一种莫大的讽刺。

令人疑惑的是，之前的出场者们，竟然无一例外活跃于Windows平台。对于开放、共享的黑客精神来说，中国黑客对开源领域如果没有任何贡献，实在是说不过去的事情。是真的毫无建树，还是被很多浮躁的声音所掩盖。中国的Linux界和黑客界难道没有交集么？

在反复的信息挖掘中，号称清华三杰的李志鹏、令狐和谢华刚，走进了笔者的视野，这三个人据说至今依然奋战在Linux平台安全开发的一线。而其中的代表人物谢华刚则正是笔者所企盼的Linux界和黑客界典型的交集人物。

谢华刚，网名vertex，系海南省海南中学毕业、清华大学热能系本科和中科院计算所硕士研究生，为国际项目LIDS（Linux入侵检测系统）创始人。LIDS是一个用于增强Linux核心安全级别的核心“补丁”。该项目也是全球性Linux开发项目中由中国人主持的少数项目之一。

谢华刚的期望是在Linux系统中安装了LIDS之后，文件系统、进程、访问控制都将得到保护。无论是普通用户还是超级用户都不能修改被LIDS保护的文件，也不能中断被LIDS保护的进程；任何人对系统的访问都将受到ACL规则的严格限制。LIDS入选了国际知名安全站点www.insecure.org评出的“50个顶级安全工具”。时至今日，LIDS还在积极有序地改进更新，早早戴上白帽子的vertex并不迷失他的本色。

除了漏洞分析、入侵工具、Linux开源之外，必须提到中国黑客另外一个成长源头，那就是民间的反病毒爱好者和病毒爱好者。1998年面对突如起来的安全行业变局，他们有着比其他初学者更扎实的反汇编功

底和系统底层实力。

在民间的病毒爱好者中，黄鑫、王娟夫妇是一对典型的代表，黄鑫有两个绰号，一个是黄师傅，这缘于他的姓氏；另一个绰号叫冰河，这个称号缘于黄鑫曾经写过的一个软件—冰河。冰河的产生本是黄鑫出于个人兴趣，用于远程控制自己电脑而写的一个软件，但却演变成本土黑客最喜欢用的木马程序。在1998年前后，木马虽然已经在黑客中间普遍使用，但多数为国外的BO和NETBUS等木马，对于一些刚接触黑客的生手来说，理解这些软件的使用方法和熟练使用这些软件无疑成为了“通往黑客道路”上的最大的难题，此外，这些木马多数会被杀毒软件擒获。冰河在诞生之初凭借国产化和暂时无杀毒软件能防杀的特点迅速地成为了黑客们使用最广泛的木马，这给冰河带来了很多江湖名声，但也带来了监管部门不请自来的询问和盘查，甚至引发牢狱之灾，这让冰河苦不堪言。

黄鑫的妻子王娟也是个黑客，网上ID“四川人”，当初在海南一家网络公司工作时，学计算机的王娟对网络安全产生了极大的兴趣，并写出了wollf木马。2000年年底，在海南的一个信息安全论坛上，已经是“标准女黑客”的王娟认识了“冰河”黄鑫，两个志同道合的人切磋之后，情投意合，开始并肩闯江湖。随着人们对“冰河”的滥用，黄鑫停止继续开发这一款远程控制工具，并继而开发了X-Scan这一款著名的免费网络隐患扫描工具。

与黄、王二人热衷编写工具不同，一个叫贾佳的黑客则长篇累牍地编写如何写病毒的技术文章，其文章彰显其对技术核心的理解。

1998年，在与民间病毒爱好者相对立的另外一个阵营即民间反病毒爱好者的队伍里，也有一个中国网络安全的标志性人物在这一年内完成

了转身。这个人叫江海客，真名肖新光。1997年毕业于哈尔滨工业大学自动控制系，从小学开始，江海客就有条件在苹果电脑上开始写程序。1998年的江海客已经是哈工大软件开发中心的技术骨干，同时也是互联网上著名的反病毒技术爱好者。1998年，CIH大爆发，当国内反病毒企业普遍宣称被CIH破坏的C盘是无法恢复的时候，他却发现，由于Windows机理的限制，多数情况下对C盘破坏是无法完成的。于是江海客在网上发表了一篇如何手工恢复C盘的详细技术文章，结果再次把自己扯入了与反病毒厂商的是非之中。

在这个圈子里，还有中国最早一批获得系统分析员证书的网络安全救援站点"救救我吧"的站长杭州的程序员幼虫、免费杀毒软件"搜毒"的作者陶辰等，而当时他们的领袖是水木清华病毒版版主蓝海（真名杨海）。蓝海、江海客、幼虫、陶辰等并称为网络安全的游侠式人物，他们也毫不客气地向当时本土最成功的杀毒软件、山东人王江民创办的KV系列投去了批评之剑，在这几个"从娃娃抓起"、外表谦和但内心无比高傲的程序员看来，KV的设计和代码水平是惨不忍睹的，他们竭力通过个人的逆向分析能力，为反病毒树立唯技术是瞻的标尺，而他们极力推荐和逆向分析的一个软件，正是在当时寂寂无名，但10年之后却暴得大名的杀毒软件—卡巴斯基。

同时，互联网上出现了一个毒岛论坛的站点，成为了国内反KV的大本营，站点甚至提供了KV系列的破解版本。相对应的，王江民一怒之下，对这些破解版本进行加密，这造成了那些下载了破解版本的电脑出现被锁住CPU，无法运转的情况。此事轰动一时。

而江海客、蓝海、陶辰等人都成为主创毒岛论坛的嫌疑人，多年以后笔者一一与当事人确认真伪，他们非常郑重地表示了否认。不过回忆起往事来，每个当事人都无限惆怅。

与脚本小子们的狂热不同，蓝海、江海客所代表的民间反病毒群体凭借其技术底蕴，无论对于中国安全产品的炒作还是对中国黑客群众运动式的疯狂，表现出一种不合时宜的反感。蓝海的“业内的争论，留在业内臭在业内”一度成为国内民间反病毒群体最终走向不争论路线的招牌性语言。而江海客则是中国黑客运动中少有的冷静批评者之一，他不断地批评和建言中国黑客群体应该建立起技术正义感和基本的商业伦理，反对黑客平民化，也对黑客借强烈的民族主义情绪出名保持必要的警惕。事实证明，这些都成为后来中国黑客未能像美国一样，形成一股独立力量和特色群体的关键所在。

坠入尘埃

1998年，号称中国黑客第一案的杨威案，让中国黑客们第一次直面法律的达摩克利斯之剑。

因为上网费用太贵，上海交大数学系研究生杨威入侵了上海热线服务器，为自己和朋友们开设了账号。不久，上海热线发现并报警，杨威被以涉嫌盗窃批捕，金额核定为巨大。波澜乍起，早已对电信行业居高不下的收费不满的网民几乎一致发起了对上海热线的声讨，而中国黑客开始了一场“拯救大兵”式的行动。他们的出手方式不是针对上海热线，而是公开连续发表了两篇辩护词。

其最精彩的部分来自这份辩护词中对起诉“盗窃电信码号罪”的反驳，因为根据刑法“盗窃电信码号罪”侵害主体为拥有电信码号的用户，而不是运营商。杨威侵入运营商的行为，并没有侵害其他用户的利益。根据法不禁止即可为的原则，并不构成犯罪和量刑。

很难界定这种民间的声音有多大作用，但后来的事实是，杨威被无罪释放。

第二次“拯救大兵”式行动的受益者，就是前文已经介绍过的冰河的作者黄鑫。实际上黄鑫从没有用过自己的工具非法控制其他的电脑，只是这个工具太有名了，基本上每个初学者都要玩一玩，导致冰河感染机器数量激增。黄鑫被捕竟然是因为一个编码的错误，按照冰河的设计控制者可以默认通过在21CN申请一个信箱来收取被控制者的IP地址，但其设置错了一个循环，导致了所有中了冰河的机器每隔一分钟就会给21CN的信箱发封信，结果21CN的服务器迅速被拖垮。究竟多少人使用

冰河在玩远程控制再无可考，只有抓黄鑫这个作者了。

看守所里的黄鑫，吃了多天的白水煮白菜之后终于忍不住，问警察：“叔叔，菜里能不能放点盐？”警察没好气地说：“放盐，难道让你们这些人渣吃饱了再出去祸害人民群众吗？”

在中国黑客群体的集体营救下，黄鑫很快重获自由，这次经历让黄鑫变成了一个谨慎的网络安全研究者。后来每当看到后辈的猖狂，黄鑫会长叹一声，如果他们也连续吃几天白水煮白菜，恐怕就会理性很多。

另外一个被黑客集体舆论搭救的是陶辰。1999年3月5日，陶辰两年前写的一个名为江民炸弹模拟器的程序，不知道被谁命名为雷锋.exe并作为邮件附件群发，造成了一些用户系统在执行附件后崩溃。陶辰则被公安机关约谈，此事也最终在黑客们发起的舆论干预压力下平息。

在这些案件的相关采访中，笔者并没有得到最想知道的一个案件的信息，那就是1997年的冰人案。冰人对无线电技术的造诣，在当时的那一代黑客中无人可及，这使他更具有类似美国蓝盒子一代的潜质。但问起冰人事件时，很多黑客除了叹息都缄口不言，我有一种强烈的感觉，这种沉默源于1997年前后，还是中国第一代黑客们有心无力的时代。

在这些经历背后，我们看到了黑客集体的纯情和团结，但也深深地感到，他们是不是缺少了一些对社会规则的敬畏和反思。他们是中国黑客的先行者，将给后辈形成怎样的基础。

60后、70后的黑客们，这些人注定要回归社会，而新兴的80后黑客们，却显得非常潇洒，要比前辈更“胆大妄为”。他们在2000年左右，开始取代富有理想主义的前辈们，成为媒体上抛头露面的主角。

2000年前后出现的远程控制工具“网络神偷”的作者，似乎可以作为一个典型代表：

“本人网名‘蔬菜’，1981年出生，男，高中学历，北京人士，是一名VC/MFC 程序员。现就职于北京中关村的一家软件公司，从事软件开发工作，是一名专业程序员。”

这是他留在网页上的自我介绍。

曾经有两篇网友写的帖子，同时出现在“蔬菜”的主页上，一篇是“通过网络神偷，窃取金山机密文件”，另一篇就是“金山毒霸是非不分，优秀远程控制工具网络神偷，遭到无理查杀”。这两篇帖子放在一起，无论如何都让人感慨万分。

也许两代黑客确实有很大不同，尽管他们的年龄差距不过几岁。第一代黑客也写远程控制工具，比如冰河、wollf等，但没有听说过谁用远程控制工具卖钱的，而网络神偷则开始制作特别版，收取48元注册费。另外一个文件捆绑工具也收取35元注册费，而文件捆绑早就被多数反病毒公司作为木马处理了。第一代黑客，也写过破坏硬盘的程序，比如陶辰的江民炸弹模拟器，但那是纯研究性的，只是为了解释KV300 L++逻辑炸弹的机理，而且有作者提示，有解锁文件，包括作者的联系地址和传呼，操作也是可恢复的。而‘蔬菜’的Hdbreaker，则采用CIH的破坏方法，根本无法修复。

“80年代出生的人行事风格和我们有很大不同”，一个已经年过30的“老程序员”这样对笔者说，“老冯（冯志宏）做追捕，软件是免费的，而‘蔬菜’做了个IP搜索客，用了追捕的数据，却要收注册费。”一段两代人的旧日恩怨又被翻了出来。

一个媒体朋友曾对我讲过这样一件事情，他中了一个名叫QQ密码侦探的木马病毒，他在网上找到了一个名为QQ密码侦探终结者的清除软件，注册费15元。令人惊诧的是，他发现“密码侦探”和“密码侦探终结者”竟然出自同一个作者 “开山软件”。

作为一个中国互联网历史的长期跟踪和研究者，笔者很关注优秀的计算机图书作者，因此一个名字的出现让人感到痛心，而且也有很多人为他难过。他就是《win32汇编程序设计》的作者BigLuo。

没有任何人否认他是一个资深的程序员，没有任何人否认他是一个出色的汇编技术网站的站长，也没有任何人否认他是一个热心的网友。

但同样也是他，攻击了某电信公司的服务器，删除了计费数据。诱发这一切的，竟然只是一个普通的跳槽风波。据知情者说，他原来是某市中国电信的一名程序员，跳槽到了中国联通，当他表示希望再回到电信时，被电信拒绝了。

BigLuo的主页孤单地挂在那里，已经5年没有更新了。在BigLuo进行的几个计算机病毒源码分析的旁边，还留着这样的话：

“本专题是一些计算机病毒的分析以及反病毒技术，我会对一些病毒做具体的分析，但要注意，本专题的本意并非宣扬如何编制计算机病毒，而在于让大家懂得计算机病毒是如何传播的，消除一些对计算机病毒认识的误区，所以本专题不会提供整个病毒的源代码，而只分析某个病毒特殊的地方以及病毒中的一些陷阱，以及防治这个病毒所需要注意的地方。编程技术像其他的科学技术，也是一把双面刃，就看你把它用在什么地方。如果谁利用这些代码做编程学习以及病毒防治以外的所有地方，请自己负全部责任。”

BigLuo一直被业内公认为德艺双馨，有水平，也有原则。但谁也没想到月之暗面竟然如此斑驳。

此案让开始很团结的黑客群体发生分裂，多数人拒绝声援这位老友和同行，因为他们觉得他越过了黑客的基本操守和底线。而此后，中国黑客界再没有任何一次齐心协力的“拯救大兵”式行动。

笔者想起一位已经“漂白”的安全工程师说，原来自己玩得很疯，后来是因为“冰人”的被捕，才明白不能出格，后来就被招安了。一个又一个的教训，能让我们的黑客们明白，菜鸟也好，天才也罢，在法律面前没有任何异同。

中国黑客今安在

2000年，在黑客浪潮方兴未艾之际，一本专业杂志的一个专题再度掀起了波澜，这个专题被称为《中国黑客档案》。前文已经列举的袁哥、小榕、黄鑫、王娟、江海客等人都在此列。他们于今安在？更多的黑客于今安在？

有人告别了网络安全业界。

最令人叹息的告别来自民间安全旗手水木清华病毒版版主蓝海，其从清华研究生毕业后，工作于网易公司，曾任网易公司副总裁。

有人选择回归主流安全企业，袁哥，在绿盟公司担任了多年的高级研究人员，尽管据说已经离职独自创业，但应然持有少量绿盟公司股份。

以袁哥、flashsky为代表的多名漏洞挖掘的标尺人物，基本后期都陆续回归了绿盟和启明两家主流企业。小榕则曾供职于方正和联想网御，据说目前也计划创业。

有人选择了在大的信息体系里承担安全责任：安全焦点核心成员benjerry在走出华为后，目前担任腾讯公司安全部门负责人。

有人选择了创业之旅：Frankie（谢朝霞）请来了深圳老资格的互联网人张春晖与其共同创业。2001年年初，ISB投资公司给安络科技投资100万美元，谢朝霞出任副总，出任总经理的是我们前面曾提到的张春晖。但2002年张春晖与谢朝霞分手单飞，在经历两次创业和两次职业经理人经历后，张春晖于2009年5月加入松禾，转型为VC。

黄鑫、王娟夫妇2005年也在深圳创办了一家网络安全公司。

有人选择回归学术：江海客最终没有按照一些人的期望，接过蓝海的民间反病毒旗手的位置，而正式选择了成为职业反病毒工作者的道路，出任安天实验室首席技术架构师。但如今人们更多看到的是他武汉大学计算机学院客座教授、863重点项目负责人的身份。网上很难再看到他的言论。

2008年，北京奥运会网络安全应急专家组名单中，除了领导、院士和教授们，出现了4名当年的民间黑客的身影，他们就是jiajia（贾佳）、benjerry（季新华）、袁哥和江海客（肖新光）。他们在专家组里具体的工作不得而知，但我们却看到他们作为中国黑客的最早代表，在10年后，终于有了可以与中国行业主管部门坐而论道的机会。

1999 狂欢开始了

1999年5月19日，星期三。一个看不上去不会发生任何新闻的平常日子，中国股市已经持续委靡了700多天。而在11天前，美国导弹“误炸”中国驻南斯拉夫大使馆，引发了一场惊人的外交事件，中美关系再度跌到冰点。19日这天，沪深股市悄然上涨51点和129点，收于1 109点和2 662点。领涨的是带有网络概念的股票，如海虹股份、综艺股份、东方明珠、广电股份、深桑达等。这根平地而起的阳线升势突然，继而凌厉，一拉就是一个多月。

“5·19”行情最红的两只股票海虹股份和综艺股份的背后都各藏有一家当时巨红的互联网公司，前者是联众，后者是8848。如果再加上这一年的7月，名不见经传的中华网在美国纳斯达克市场上市并大获成功，更点燃了创业者和资本对互联网的燥热情绪。

资本市场的示范效应是巨大的：李彦宏、陈一舟、周云帆、杨宁、黄沁、张永青、唐海松、邵亦波、沈南鹏这些在美国发展得不错的海归都纷纷在1999年卷入中国的互联网江湖。他们毕业自哈佛、麻省理工、斯坦福……他们中的很多都拥有百万年薪，但因为互联网，他们杀将回来。

马云、陈天桥、朱骏、李国庆、季琦这些“土鳖”，也在1999年开始了自己的互联网梦想追逐，他们中的每一个都曾在传统领域中获取过商业上的成功，这让中国互联网的商业实践开始变得更加丰盈。

梁宇也从加拿大兴致勃勃地回到国内，他与在广州的Fishman会合，一起创办了天夏，在2000年7月推出图文MUD《天下》，他们不曾想到的是，他们撬动了中国互联网最赚钱的一块蛋糕—网络游戏。不

过，中国内地出现的第一套网络游戏并非《天下》，而是《人在江湖》，该游戏由王华逵领军制作，金智塔公司在2000年2月正式推出。

闻到互联网泡沫味道的VC也蜂拥而至，其中最活跃的有两家，一家是孙正义领导的软银，他们采取的是精品战略，UT斯达康是他们的杰作；另一家是熊晓鸽和周全掌管的IDG VC，他们采取的是群狼战术，到处喂养鲨鱼苗，广种薄收。

海归、商人、极客、VC推手，这四类人一起齐刷刷地汇聚在1999年，1999年就这样成为中国互联网最黄金、最灿烂、最辉煌、最值得念想的大年份。

福州人王峻涛雪夜进京

1999年元旦过后的第一个工作日，时任福州连邦总经理的王峻涛来到北京，开始筹划操作一个电子商务网站，他被任命为北京连邦的副总经理、信息总监兼电子商务事业部的总经理。

1994年年底，王峻涛投资成立了福州连邦，由个人持有全部股份。因为福州连邦在连邦各地的连锁店系统里业绩突出，1995年9月，北京连邦在福州召开了连邦各地经理会议，全国几十个连邦连锁店的经理聚集福州，这个会议实际上是对福州连邦的现场学习观摩会。直到现在，北京连邦的加盟手册中还有很厚的一本小册子，题目就是“福州经验”。与北京连邦5年的合作让王峻涛在福州赚了不少钱，福州连邦也从最初的20平方米的店面变成了营业面积达3 000多平方米的大公司。

王峻涛网上ID叫“老榕”，前文已经有所介绍，他不仅是个网虫，也醉心做电子商务方面的尝试。1997年夏天，迷上互联网的王峻涛用了4个月的时间写出了国内第一个电子商务网页，建立网上软件销售试验站点“软件港”，当年便以最高票被评为福建省十大网站之一。而这个网页也就是目前8848网站的前身。他的试验网站以销售软件为主，到1998年，每个月的销售额也有几万元。操作系统Windows 98发行时，王峻涛还通过网站预订售出几百套。

王峻涛这次入京，是带着做一个电子商务网站的商业计划而来，在此之前，他曾就这个计划与金山总经理雷军交换过意见，认为只要投入100万~200万元就可以干。不过，从情感和成功的可能性来说，王峻涛都希望由连邦来做这个事情，不管天时、地利、人和都该连邦来做。

连邦本身是做软件连锁销售的，IT产品流通渠道有压倒性的优势资源。当时连邦已经在接近300个城市里有了连锁专卖店，这些终端可以同时为8848电子商务网站提供当地的配送、收款服务。同时，连邦的品牌在消费者心中具有较高美誉度。利用好这个连锁组织，对网站的电子商务业务拓展帮助很大，这是天时。

连邦有比较完善的供应链，尤其在软件、IT产品和电脑图书方面。当时它有巨大的仓储和比较完备的进销存信息系统，困扰其他B2C站点起步的库存、采购、物流问题，在这里根本不是问题。而且，当时的网民只有200万左右，其中大部分是电脑玩家或者业内人士，在8848网站上销售连邦经营的产品，自然容易被接受，这是地利。

经过多年的合作，各地连邦已经像一个全国大家庭，彼此间已经可以像兄弟一样谈事情，这也是非常吸引王峻涛的地方，这是人和。

王峻涛与连邦的故事缘于1994年12月底北京一个大雪纷飞的日子，天寒地冻。福州人王峻涛虽然感觉身上很冷，但心里很激动。刚刚在北京中软大厦12层，其时任北京连邦软件公司总裁吴铁的办公室里，他们一起敲定了开设福州连邦的计划。

新成立的福州连邦成为北京连邦软件的授权加盟店，这是王峻涛与其时任北京连邦软件董事长苏启强，以及吴铁合作的开端。有种“找到了组织的感觉”，王峻涛事后回忆说。

王峻涛是因为看到北京连邦在《福州日报》上的广告而动了心。整整一个版的“连邦宣言”，宣称只卖正版软件，采用全国连锁的方式。“只卖正版，这在1994年、1995年的时候简直是一种半疯半傻的行为。”王峻涛说，“不过全国连锁的方式倒是我认为最最先进的模式，简

直就是现实中的互联网。”到了1999年，王峻涛开始希望做真正的互联网。

王峻涛不断地游说苏启强和吴铁，说着说着，苏启强和吴铁开始动心了，于是，一个电话，王峻涛雪夜入京。就这样，王峻涛从福州赶来，带着他的福州试验网站而来。

虽然有福州试验网站在前，但8848这个名字是到北京之后才定的。

8848的名字由来很有趣，按照王峻涛的记忆，在8848最早在北大附中租的面积不到10平方米的办公室里，苏启强、吴铁、时任南京连邦总经理的李献忠、时任成都连邦总经理的张屹、时任连邦市场公关总监的毛一丁和王峻涛一起开会，一起做脑力激荡，讨论即将成立的电子商务事业部的名字。那天，窗外飘着鹅毛大雪，房间内并无暖气设备，只有一台电暖器供暖，还时常跳闸，因此，屋子里并不暖和。

这些中关村内最活跃的大脑凑在一起，讨论的又是当时最火热的事情，所以房子里的人都没有感觉到冷。有人问，亚马逊(注：亚马逊是全球最大的电子商务网站之一。)是什么？王峻涛说，美洲最长的河流，也是世界上最长的河流。这时有人提议我们也按这个思路去想吧，于是，有人提议长江如何？一查居然已经被人注册了。那长江多长呢？所有人都答不上来。于是，再有人提议，用数字吧，用大家都知道的数字，第一个被想到的数字是960，一查，还是已经被注册了。这时毛一丁提议说，不如用珠峰的高度吧，这个都记得住，8848。这一说，所有人都说好，一查，“.com”又被人注册了，再一想，“.net”呢，这个没有，于是，立即抢下。

需要说明的是，请王峻涛从福州来北京做电子商务的另一个背景

是，1998年年底综艺股份成为连邦的大股东，连邦的两位创始人苏启强和吴铁觉得要换一个玩法，不过，这也给之后的8848网站的命运带来了诸多变数。

综艺股份捡了个大便宜

该说说综艺股份了。

1996年11月，江苏综艺股份有限公司（交易代码600770）作为农业部推荐的全国第一家乡镇企业在上海证券交易所上市，发行2 200万股社会公众股，募集资金1.74亿元。

综艺股份的前身是江苏省通州市兴东镇黄金村的村办企业，主业是纺织业和胶合板。上市公司发起人是持有公司45.64％股份的公司法人股东南通绣衣时装集团公司、持有9.52％股份的南通大兴服装绣品有限公司和持有5％股份的通州市建设投资中心。但实际上，综艺股份应该算是一家戴着“红帽子”的乡镇企业，创业于1986年，起点是昝圣达和其兄“赞助”的21台旧缝纫机。按照“苏南模式”的最终定性，综艺股份成了村办的乡镇企业—如果没有这个变化，它可能至今都没有上市的机会。

对于“红帽子”问题，昝圣达并不在意，昝圣达本人是通州市市委常委、兴东镇党委书记，他的哥哥昝圣明是综艺股份的大股东南通绣衣时装集团公司的董事长以及综艺股份的监事会主席。

虽然主业是貌不惊人的纺织业和胶合板，不过综艺股份上市后的表现却相当不错。1996年11月在上交所以每股7.88元的价格发行上市，第一年的分配方案是每10股送5股转赠5股，1998年是每10股送2股转赠3股，1999年是每10股送3股转赠2股，流通股本从发行时的2 200万股扩张到1999年的9 900万股，总股本从3 800万股扩张到27 000万股。也就是说，原始股东如果1996年以每股7.88元的价格持有到1999年，持股成本已降到每股1.75元；如果按1999年的价位卖出，赢利在20余倍左右。

昝圣达是一个“能够很快接受新思想的人”。既然传统主业发展空间有限，一年赚个上千万元都非常艰难，那为什么不换个主业做做呢？1997年以后，保健品、生物制药、软件开发等新兴产业陆续进入昝圣达的视线。1998年下半年，综艺股份副总经理季风华从北京的一个朋友处得知，北京连邦软件的大股东中保连邦正在找“下家”。季风华迅速把情况汇报给了昝圣达，同时还请专家对连邦软件的状况作了调研。

1998年年底，昝圣达在北京敲定入主北京连邦软件之后回到南通。迎接他的总会计师表示，这项投资恐怕风险过高。参与谈判的季风华也认为风险很大，综艺股份的内部声音是准备三年内不从连邦软件身上赚钱。

事实却是，第二年，综艺股份就从这个投资上获得了巨额的回报。这一点，昝圣达没想到，连邦的两位当家人苏启强和吴铁没想到，之后对此一无所知而懵懂入局的王峻涛更没想到。这一切都源于那个叫8848的电子商务网站。

1999年3月，8848电子商务网站试开通。5月18日，正式对外发布。8848网站当时只是连邦的一个部门，叫电子商务部，没有独立核算，所有的钱都是连邦出的。

8848网站选择1999年5月18日对外发布在当时看似平常，但现在回过头看，这个时间发生这样的事情给了综艺股份足够多的炒作理由，因为这与1999年中国资本市场的“5·19”行情不谋而合。当时有记者数次前去8848探访，几个创始人讨论最多的就是综艺股份的表现，谈笑中一个个笑开了颜。

如果仅仅是停留在这个阶段，那么，8848可能是另一种结局，很有

可能会成为另一个联众，成为资本手中不断拿出来变换戏法的道具，当然也有可能独立发展成卓越、当当那样的电子商务网站。对尚处于创业期的“8848人”来说，他们很希望是后者。

1999年6月，王峻涛在连邦董事会上介绍完8848的情况后，连邦的IDG董事林栋梁在会议休息期间问王峻涛：“如果将8848从连邦切出来，再给你10倍的预算，你能不能将营业额扩大10倍？”王峻涛毫不犹豫地回答：“没问题。”林栋梁所代表的IDG是到中国最早进行风险投资的海外投资机构，他们自1993年进入，1995年周全出任IDG VC中国区负责人，与北京、上海、广东三地科委一起合作开投资公司。IDG VC最早投资的是软件行业，金蝶和速达、前导都是他们的投资对象。至于连邦，因为其有优质的创业团队、清晰的股权结构和连锁概念，因此，也成为IDG VC的投资对象，林栋梁也是多年的连邦董事之一。

虽然那只是会议休息期间的一句不经意的问话，但王峻涛知道，为人严谨的林栋梁口中无儿戏。散会后，他找到林栋梁，介绍自己今后的打算。从公司所在的亿方大厦斜对面的长锦食府到公司，仅仅50米远，他们走了足足15分钟。15分钟后，林栋梁作出决定，为8848网站投资200万美元，并明确，8848的目的地就是美国的纳斯达克市场。

1999年6月，8848从北京连邦独立出来，成立了北京珠穆朗玛电子商务网络服务有限公司，注册资本为120万元人民币。其中连邦软件投资96万元，另外的24万元由当时公司的董事会成员、高级管理人员以及连邦软件的董事、连邦软件的大股东综艺股份的董事共同出资；24万元中的6万元（即总股本的5％）由担任公司主席的王峻涛个人出资，其余的18万元则分布在很多人手中—其中9％的股权由综艺股份的7名董事持有，另外6％的股权由连邦软件的董事持有。也就是说，连邦软件持有80％的股权，另外的20％股权由个人持有。

此次独立只是万里长征的第一步，仅仅清晰了连邦和8848之间的关系，同时，也为连邦之前各投资方的套现留下伏笔。其中最引人注目的还是综艺股份，综艺股份本身持有连邦51%的股份，因此综艺股份通过连邦持有8848的股份是40.8%，加上综艺股份7位董事持有的9%，这就有了共49.8%的股份，接近但没有达到50%。

再后面的故事就是讨价还价，IDG和其他新进入的海外投资团体将从综艺股份和连邦软件中接手部分股份。综艺股份的1999年年报显示，公司控股51％股权的北京连邦软件有限公司，将其持有的经营8848网站的北京珠穆朗玛电子商务网络服务有限公司33.4％的股权全部转让给8848.net Incorporated公司。而8848.net Incorporated公司将向连邦软件指定的单位或自然人支付900万美元，以及发行共计451万股股票期权，占8848.net Incorporated公司已发行普通股及拟发行普通股期权的28.16％。在8848.net Incorporated公司的股票首次公开发行之后12个月内，北京连邦等中方股东可以按每股1美分的价格行使该项期权，按照1∶1的比例将其持有的股票期权转为相应数量的可以自由流通的普通股。

这次股权转让之后，综艺股份从900万美元的收益中分得了459万美元，相当于3 800万元人民币。而当初北京连邦软件投资8848的资金仅为96万元人民币，综艺股份投资连邦软件的资金仅为3 264万元人民币。对此，昝圣达很兴奋，原本“三年内没有打算拿回一分钱”的投资，现在一年就拿回来了，还不算尚未兑现的230万股的“金矿”。

季风华在这一系列运作完成后，坐上了拥有全球卫星定位系统的白色宝马车。“投资8848网站的巨大成功为综艺股份装上了翅膀，综艺股份要飞了。”他说。一个事实是，综艺股份的股价是1999年全中国增长最快的一只股票，股价涨了9倍，市值扩大了7倍。一个8848，让综艺股份赚翻了。

72小时网络生存实验助推**8848**

8848注定成为1999年的一大现象，还与中国互联网历史上最夸张的一场秀有关。

1999年9月3日，被称为中国互联网界第一闹剧的72小时网络生存测试大幕拉开。人们只知道这次网络生存测试由中国10大主流媒体，包括《人民日报》网络版、北京电视台、上海东方电视台、广东电视台、《北京晚报》、《新民晚报》、《羊城晚报》、《环球时报》、《新民周刊》、《新周刊》联合主办，通过网上报名、网友投票、媒体推选三关产生的北京、上海、广州各4位自愿者，被异地“发配”到这三个城市12个完全陌生的房间里，手里只有1 500元人民币、1 500元电子货币，依靠网络所提供的一切来完成一次生存测试：看能否实现精彩的网络化生存。

这个想法从何处来？当时对外的宣传口径中，人们忽视了一个网站的存在，那就是梦想家中文网。今天，它已经近乎消失，但在当时，由台湾青年许乃威从台湾引到内地来的所谓三地一体的这个网站很希望自己能一夜走红、迅速成名。

许乃威是个大才子，他虽然是在台湾大学主修物理，但却是个话剧爱好者，他的台大同学、前女友李永萍也是台湾地方政坛的立委之一，更有趣的是，梦想家中文网的真正老板是陈文茜，哪个陈文茜？就是那个才华和身材都让李敖先生念念不忘的陈大才女。

有许乃威和陈文茜这样的人物做老板，梦想家中文网的想法还真有些与众不同。而具体到72小时网络生存测试这个创意，则是梦想家网站

副董事长顾成从上海《新民周刊》上看到的，那份杂志称，微软英国分公司在英国搞了一个网络生存测试，时间是100小时，结果几位测试者出来各有所得，有些测试者还因此写了本书，只是由于微软实验室对此事不愿意声张，所以很少有人知道有这么一回事儿。

顾成在上海滩阴云初起的下午兴冲冲地来到公司副总马昕的办公室，马昕一听也兴奋起来，于是把市场部全体人员召集起来开始狂侃，越侃大家越觉得有戏，于是有了上述想法。

测试结束，记者们蜂拥赶到北京保利大厦时，主办方已经控制不了局势了，因为这事儿太热了—关键是中央电视台突然大规模介入，再加上10家媒体，特别是各地晚报的炒作，媒体的力量让这个活动飞上了天。

一年半以后，时任My8848 CEO的王峻涛在一次接受南方某报采访时这样说："开始听说有这个72小时网络生存测试，我们都没怎么在意。这些测试者无非就是我们每天打交道的成百上千的网上顾客中的几位，来了就接待。这么想着，到了测试开始的那个周末，还照样只留下几个值班的。正常情况下，周末是我们网上销售的低谷，销售量一般很少，几个人也就够了。不过，接下来的事情就有些不妙：整个周末，我们占公司全体员工不到1/10的值班员工不得不面对突然涌来的订货人潮，数量大约是平时周末的10倍！那个周日，一天就涌来了3 000多个定单！"

8848网站无疑是72小时网络生存测验的最大赢家。这里有个插曲，当时活动主办方找到8848网站的市场总监毛一丁要求赞助。毛一丁非常痛快，当即拍板赞助了参赛者每人1 500元钱现金和1 500元电子货币，这可是一笔不小的数字。头脑灵光的毛一丁意识到这里可能会有大动

作，并给了当时值守人员足够的暗示。

当时8848网站的值守人员得到的暗示是，这两天如果有人购物一定要满足，无论多远都要尽快送到。就这样，在其他网站不当回事情的时候，8848网站抢了先机。一位参赛者要的巧克力网上超市没有，毛一丁硬是派人到公司旁边的商场买了送过去。毛一丁不愧是中国IT界的市场天才，他总能在最适当的时候参加到炒作的行列中。

两个月后的1999年11月，被证明卖得好的8848网站却发生了不太好的事情，后来这被认为是中国互联网界第一桩高层离职事件。走的三个人中领头的正是毛一丁。毛一丁带着施彤宇、余晓东先是去了实华开，之后三人各自单飞。毛一丁离开实华开后去了中文之星，最近的一个岗位是在瑞星做市场操盘手，在瑞星，毛一丁充分施展他的市场才华，帮助这家公司从亏损转为年销售额接近10亿、净利超过50%的明星公司，也成为这个行业的绝对领导者。

如前所言，8848网站的名字与毛一丁颇有关联，这个名字很形象，也很有寓意，既然美国最大的电子商务网站叫亚马逊，那么，中国最好的电子商务网站为什么不用中国也是世界最高峰的高度来命名呢？于是便定名8848。毛一丁有珠峰情结，他之后数上珠峰，只是不知每次攀登珠峰之时想起当年在8848网站的时光他会做何感想。

等待批文，**8848**错过了时间窗口

2000年7月1日，王峻涛和8848网站的投资者们盼来中国证监会的批文时，美国纳斯达克市场上已是血流成河，哀声一片。为了能够顺利上市，8848必须获得中国信息产业部和中国证监会的批准。为绕开中国的法律和制度，8848甚至设立了7家公司。王峻涛称，8848的股权结构用了整整6页纸才写清楚，而中国证监会关于8848上市的批复也用了6页纸。“这是一个我永远也说不明白，你永远也听不明白的故事。”

之所以说不清，是因为8848的蜕变来自于增资扩容。从1999年5月1日起，以IDG领衔的海外投资团体开始了与连邦软件的谈判，1999年5~8月的三个月时间里，谈判进行得非常艰苦，因为海外投资团体要求更多的股权。经过了包括吵架、拍桌子等一系列必备的程序之后，双方有了初步一致的看法。1999年7月，IDG联合其他投资者在英属威尔京群岛注册了公司—Mount Everett Software Inc.(注: 该公司最初名为Mount Everett Software Inc，后改名为MtEverest Holdings Limited,之后又更名为8848.net Incorporated。)，这家公司出资200万美元参与了8848网站的业务重组。一番运作的结果是，北京连邦持有“8848”601万股，其中综艺股份持有306.5万股，IDG这一方持有216万股。

事实上，“8848人”并不是一开始就同意出让8848的股权的，因为当时发展前景很明显，8848将是一只会下金蛋的鸡。但是同时他们也很清楚，只有让8848上市，自己才能把金蛋放到兜里。

于是，在北京连邦与Mount Everett Software Inc.签订的合同上，专门有一项条款写着：“如果Mount Everett Software Inc.海外上市，外方股东有义务‘妥善处理’中方的剩余股权。“也就是说，北京连邦由对于8848

的直接持股变成了对于Mount Everett Software Inc.的直接持股。对于北京连邦来说，这次换股使得连邦直接持有了外资公司的股份；而对于综艺股份来说，由于北京连邦的这次资产重组，综艺股份由对国内企业的投资变成了对外国企业的间接持股。

2000年年初，北京连邦多次前往中国证监会询问政策，得知要在海外上市，首先必须是外资公司，其次是不得违背信息产业部的规定，互联网内容服务不得作为海外上市的主体。衡量中资与外资公司有三个尺度：首先，想上市的公司是不是真正的外国公司？注册人是否是外国人？这一条主要是为了防止"裕兴事件"(注：当年发生一起在海外注册，通过关联公司控制内地业务，绕开中国政府监管的海外上市案。) 的再次发生。第二，中方持股是否超过20％？第三，中方是否是第一大股东？如果希望上市的公司是一个真正的外国公司，其海外上市就不必受到红筹指引的限制，也就是说，中方持股不可超过20％，中方不能是第一大股东。8848当时的第一大股东是综艺股份，对综艺股份来讲，要将8848送进纳斯达克就不能做它的大股东，持股比例不能超过20％，面对这个不能两全的抉择，综艺股份只有转让股权。

讨价还价之后，折中的办法出来了：即中方股东等比例地收回投资，均拿出1/4股权变现，所有的中方股东加起来出让200万股，其中北京连邦出让150万股，另一家关联方洋浦连科出让50万股。外方最初的开价是每股3美元，最后以每股6美元成交。就这样，连邦用150万股作价换回900万美元，剩余的451万股转换成为北京连邦对于8848.net（即Mount Everett Software Inc.）的股票期权。在8848. net的股票首次公开发行之后12个月内，北京连邦等中方股东可以按每股1美分的价格行使该项期权，并且可以按照1∶1的比例将其持有的股票期权转为相应数量的可以自由流通的普通股。同时根据已签订的股权转让协议，在实现上市

前，连邦软件仍保持对8848网站的股权。

经过这次股权变更，国内8848网站的1 800万股被置换成海外8848.net公司的1 600股和900万美元的投资收益。综艺股份作为北京连邦的控股人，分得900万美元的51％（459万美元）和230.01万股。为了让持有216万股的IDG坐上大股东的位置，综艺股份又将230.01万股分成210万股和20.01万股，210万股直接指定给综艺股份，20.01万股指定给综艺股份旗下的一个合资子公司—南通综艺时装，而在综艺股份和综艺时装的外方之间还签订了一个协议：20.01万股产生的收益与外方无关。就这样，综艺股份得到了现金，而8848为自己扫清了上市的障碍。

不过，等这一系列事情做完之后，却已经到了2000年8月。之后的故事让人费解，但符合逻辑，由于后进投资人认股的价格过高，希望等资本市场好一些后再上市，而前面的套现者作为既得利益者采取听之任之的态度，因此，竟然出现绝大多数股东一起同意等下去的决定，这无疑是个因小失大、葬送先机的决定，甚至可以用愚蠢来形容。资本市场彼时已经不可能变好，再无扭头向上的可能，随着上市日的拖延，资本市场的机会稍纵即逝，终于彻底流失。

天使薛蛮子

之后，为了迎合资本市场的需要，8848宣布进行业务转型，做他们并不擅长的B2B业务，相对应的，王峻涛主动提出把B2C业务分拆出来，成立一家叫My8848的公司。于是也就出现了两个8848的故事。

8848提出的B2B业务和阿里巴巴的B2B业务还是有些不同，简单地说，他们当时是想模仿一家叫Ariba的美国公司的商业模式。B2C做得好好的，为什么又去做B2B，这其中很大程度上和一个叫薛蛮子的投资人有关。

薛蛮子是北京人，很早就到了美国，在美国，他认识了日后UT斯达康的创始人之一陆弘亮，并合伙做生意。当年，在陆弘亮做有声翻译机时，薛蛮子负责做中文翻译机。他们一起打工的公司老板叫孙正义——一个矮个子的韩国后裔，后来孙正义回到日本，创办了日本软银。

薛蛮子家庭背景优越，其父亲是中国最高级别的外联官员，曾经协助周恩来在重庆国共两党的谈判事务，重庆的著名革命圣地曾家岩周公馆的碑牌上也有薛蛮子父亲的大名。

薛蛮子大名薛必群，初中毕业，在内蒙古插队多年。1977年考入北京故宫博物院中国历史研究生，1979年获得硕士学位，同年获哈佛大学奖学金，前往美国攻读美国历史博士。按照薛蛮子好友熊晓鸽的说法，薛蛮子住着一所超大的房子，他在纽约购买了普尔（对！就是普尔指数的发明者）的老房子，据说那座房子拥有100多个间房，方圆百里只有树，熊晓鸽的房子也以大和豪华著称，他说大那是真大。

薛蛮子一头银发，满口京片子，喜欢着一身唐装，在北京的各个胡

同里转悠。薛蛮子足够有趣，他喜欢把玩古董收藏，和著名收藏大师马未都是好朋友。他们两人做了一个摄影收藏的项目影像国际，这个项目位于雍和宫柏林寺的一间四合院里。薛蛮子也喜欢当代艺术，他与已故当代艺术大师陈逸飞也有私交，陈逸飞也是为数不多称呼薛蛮子为薛必群先生的人之一。

2001年1月11日，女导演胡安凭借电影《西洋镜》在台湾领取了本年度“金马奖”最佳改编剧本奖，这部电影是1999年索尼公司与北京电影制片厂合作拍摄的，片中由威尼斯国际电影节最佳男演员夏雨和金鸡奖最佳男主角刘佩琦担任主配角。看电影的观众注意不到片尾的制片人中有一个署名是Charles Xue，而Charles Xue就是薛蛮子先生，薛蛮子的另一重身份是胡安女士的丈夫。这部电影的另一个制片人是张明正，全球最大的反病毒厂家之一的趋势科技的CEO，张明正和后来入主新浪的董事会主席姜丰年是连襟，他们的夫人是华人科技业著名的姐妹花陈怡蓁和陈怡桦。

薛蛮子很早出国，早期在纽约经营房地产，也是UT斯达康的创始人之一、董事会副主席。关于他和UT斯达康的故事，也足够有趣。1991年6月，一个名叫王祖光（Peter Wang）的中国留学生和浙江电信器材一厂成立了一家叫宇通的合资公司，经营得不太好。无奈之下王祖光就去找薛蛮子帮忙，薛蛮子找到在美国读书时认识的台湾人陆弘亮，两人一合计就把这家公司买了下来，改成Unitech公司，这家公司很快成为中国当时领先的通信设备硬件厂商之一。在这家公司里，薛蛮子投资了25万美元，只投资但不介入运营，由陆弘亮担任董事会主席兼CEO。

1995年10月，在Unitech创始人之一黄晓庆的倡议下，陆弘亮和国内通信软件领域的领先性厂商、也是留学生创办的斯达康的CEO吴鹰坐到一起，很快，两人决定以对等的股份进行合并，成立UT斯达康。UT斯

达康的名字是从合并前的两家公司Unitech和斯达康中各取部分“品牌元素”而构成。

在准备合并前，陆弘亮、薛蛮子、黄晓庆这三个Unitech的创始人和斯达康的两个创始人吴鹰、薛村禾，5个人一起去日本见孙正义，由吴鹰用30分钟时间给孙正义做了一个演讲，孙正义听后决定为UT斯达康投资3 000万美元，占新公司30%的股份。到UT斯达康2000年3月上市前，孙正义一共给UT斯达康投资了1.6亿美元，这比当时软银对其他26家公司投资额的总额还要多。反过来，他得到的回报也最多。上市前，孙正义占UT斯达康将近50%的股份。

除了孙正义，在UT斯达康中收获最大、回报最多的就是薛蛮子，薛蛮子经UT斯达康一役，摇身一变，成为中国最活跃的个人投资者之一，也就是后来大家俗称的天使投资人。

在8848这个局中，薛蛮子不是“天使”，但其后来却成为这个资本迷局中最重要的角色之一。众所周知，在中国互联网的VC推手中，最重要的有两派力量，一派是孙正义领导的软银，另一派是熊晓鸽、周全操盘的IDG VC。不过，至少在1999年之前，两大投资力量很少联合投一个项目，一方面是当时中国互联网公司的投资项目的盘子偏小，仅凭单独某一派力量和它的盟友就搞定了；另一方面在于，这两派力量之间当时还没有建立起相对顺畅的沟通机制。

不过，8848却是特例，这当然与薛蛮子的参与有关，薛蛮子也是这个星球上为数不多的可以在熊晓鸽和孙正义两大强人之间游走、均有私交的两三个人之一。薛蛮子曾经与孙正义的美国公司合作过，相互之间的关系不用多言，而薛蛮子与熊晓鸽也有很好的私交，IDG VC的每次年会都会请薛蛮子前往参加就是一个明证。

这边，IDG　VC虽然通过与综艺股份的拉锯战，很好地控制了8848的大局，但1999年的IDG VC还只是VC行业中的新兵，虽然之前搜狐的案子IDG　VC也参与了，但只是跟投，不是主投。要凭自己的一己之力将8848架上市，对于当时的IDG　VC来说还是有风险的。因此，需要类似软银这样的超级战略投资者进入。

除此之外，当时8848的各位投资者对CEO王峻涛也心存疑虑，担心美国资本市场是否认可这样一个中国的本土创业派CEO。

8848的新**CEO**：谭智

就在这个时候，薛蛮子适时出现了，他不仅拉来自己的好朋友趋势科技的张明正，也拉来了孙正义最成功的投资项目雅虎的CEO杨致远当股东，当然，他也成功说服孙正义一起入局，同时，薛蛮子还带来了一个叫谭智的新CEO。

仅仅从学历上来看，谭智就是担任8848 CEO的绝佳人选：谭智，1980年毕业于中国吉林大学，获得计算机专业学士学位；1987年，作为最早的一批计算机科学的博士生从美国马萨诸塞州伍斯特理工学院毕业。

在加入8848之前，谭智在微软中国担任吴士宏女士的副手，主管渠道销售方面的工作，成绩斐然。因为主管微软中国的渠道，谭智本人与当时中国最大的正版软件销售组织连邦有着很密切的生意往来，与苏启强、王峻涛等8848的创业者也有良好的个人交情。谭智在美国留学过，与熊晓鸽、周全有相同的背景和诸多共同语言。

更重要的是，谭智在微软中国任职之前在UT斯达康公司担任其中国区负责销售业务的副总裁，能得到软银中国上下诸人的认可。软银中国负责投资的最高长官就是薛村禾，1991年正是他找到贝尔实验室的工程师吴鹰，一起创办了斯达康，也就是说，在软银这一方，谭智同样有很好的对话机制。

谭智的出现，似乎让问题都得到了解决，不过，当时各方忽视了一个问题，谭智本人之前是做销售的，并没有当过CEO，且又不是创始人，而8848又是在这么一个复杂的局面下拉锯，他的能量其实不适合在

如此局面下释放。

于是，谭智最后败走8848也是必然。离开8848后，谭智去了TOM集团当顾问，之后创办了框架，再之后的故事路人皆知，谭智连人带框架公司都卖给了分众，并做过一段时间分众的CEO。谭智今天的顺风顺水，很大程度上要感谢当年那段左右摇摆的艰难岁月。

谭智的进入，虽然是各方博弈而带来平衡的结果，但其本质上更多的是软银集团的代言人，这也足以理解为什么谭智上台之后很快推行所谓电子贸易市场的概念，这正是孙正义最看好的业务方向。孙正义本身对B2B确有偏好，后来给阿里巴巴投资也多少与此大有关联。

耐人寻味的是，8848最开始的几个发起方都对此听之任之。这是因为8848已经有多轮投资进出，最早的投资者都套现走人，对他们来说，业务转型并不重要；而作为创业者代表的王峻涛，从一开始就是以小股东的身份入局的，经过多次稀释后，其实只占有很小比例的股份。因此，王峻涛尽管顶着董事长的头衔，但并没有多少话语权。

创始人的缺位，经理人的弱势，最后的结果是鸡飞蛋打，一场空。

海虹控股：**“5·19”**行情第一牛股

1999年的叙事总是从5月开始的，这一年的5月，实在是太不平常。时政上有美国导弹“误炸”中国驻南斯拉夫大使馆，经济上有中国股市的“5·19”行情。

1999年5月19日，星期三。一个看不上去不会发生任何新闻的平常日子，中国股市已经持续委靡了700多天。而在11天前，美国导弹“误炸”中国驻南斯拉夫大使馆，引发了一场惊人的外交事件，中美关系再度跌至冰点。19日这天，沪深股市悄然上涨51点和129点，收于1 109点和2 662点。领涨的是带有网络概念的股票。这根平地而起的阳线升势突然，继而凌厉，一拉就是一个多月。

在这一拨行情中，最出风头的是一只叫海虹控股的股票。“5·19”行情中，海虹控股是网络股的急先锋。5月19日后短短一个半月，海虹控股涨幅超过了100%。随后虽然有所回落，但到了2000年，该股重新发飙，即使在戴着ST帽子的情况下，也一口气从每股18元暴涨至每股83元！

推动这只妖股的背后有两个人，一个叫谢文，另一个叫康健。

谢文，1958年8月出生，“文革”时干过三年电工，“文革”后考入中国人民大学哲学系，1978年入学，属于老三届。大四那年谢文转至南开大学改读社会学，毕业后即赴美，学成后做投资咨询。按照谢文自己的说法，他从1988年开始发电子邮件，是全球最早接触互联网的3 000人之一。1996年，谢文回国。

康健，1956年4月出生，民建党党员。北京市朝阳区人，曾就读于

高干子弟云集的北京第二十七中。康健和谢文在大学时同级同校，1982年毕业于中国人民大学经济管理专业，先后在北京市政府农办、《中国村镇百业信息报》、康华国际软件开发公司等任职。其间，康健前往美国、加拿大学习，主要是学习基金操作。在国外学习这段时间，康健的妻子吴晓冰在美国先后担任华润集团驻美财务官和一家美国公司副总裁。吴晓冰和谢文则是大学同班同学。

1996年年底的一天，吴晓冰打电话给谢文说一起聊聊天，此时的康健靠期货获取了第一桶金，并已是中海恒实业发展有限公司总经理(注:康健自己的私人公司海南海恒的最大股东)。康健想买一个上市公司的壳，谢文则大谈网络。谈了一夜，事儿就全定了：谢文帮康健完成对海虹的收购，中海恒帮谢文搞一个网络公司。接下来的事情发生在1996年12月，中海恒实业发展有限公司以协议方式受让琼海虹5 000万股法人股，成为海虹第一大股东，占股24.83％。1997年年初，中公网信息技术与服务有限公司成立，中海恒也完成了对海虹的收购。新组建的中公网的股权结构为中海恒持股20％，海虹持股40％，信息产业部数据网络集成中心持股40％。康健出任中公网董事长、总经理，谢文任常务副总经理。

谢文自此成为中国互联网历史上最能折腾的人物之一。在离开中公网后，谢文依旧不断地奔波，独立创业做过宽带服务，在互联网实验室最红火的时候当过这家公司的当家人，也曾在中国最有声望的财经网站和讯公司做过CEO，折腾Web 2.0，他也曾被马云请去主政雅虎中国，但不到一个月就辞职了，赋闲在家两年后，他入主一个叫“一起网”的网站，做起当下最流行的SNS概念，最新的消息是他已经离开一起网了。

谢文不断声称自己是中国互联网业界最早接触互联网的人之一，同时他应该也是中国互联网一线公司中活跃的CEO中年龄最大的一个，这

两种身份混合在一起，就是他总是能给这个行业不断贡献一些声音。因为他的资历，大家都竖起耳朵听，同时他又不断给这个行业折腾出一些新东西，虽然总是为时偏早，但大家对未来总是保持关注，因此，也总是有人向他学习。

不过，谢文做的事情中，最有价值的、最让人念念不忘的还是1999年5月，他代表中公网出资1 000万元人民币收购做网络游戏的联众公司80％的股权。这个事情的意义在于，它让互联网与资本的对接有了第一个最鲜活的故事，比起张树新的落寞、宫玉国的无奈，这个故事更具备向上的意义。

在希望软件公司的日子

有趣的是，当初谢文找鲍岳桥问联众多少钱肯卖的时候，作为联众的总经理鲍岳桥报了个500万元人民币的价格，并做好还价的准备，谢文二话没回，直接答应下来。

大家都管鲍岳桥为老鲍，这很大程度上是因为鲍岳桥看上去要比真实年龄显老。老鲍个子不高，浓眉，眼睛不大，聪明绝顶，以至于后来联众为追赶腾讯老鲍削发明志都没有引起太大的反应，因为在大家印象中，老鲍就是那个样子。

老鲍生于1967年，浙江余姚人。他其实只比丁磊他们大四五岁，但老鲍出道早，成名也早，所以给人感觉他们是两代人，其实是一代人。

鲍岳桥在杭州大学数学系读书的时候就非常迷恋计算机。那时学校里学生可以上机的机会很少，鲍岳桥想方设法和机房看门的教师搞好关系，终于弄到了一份机房管理员的差事，这样鲍岳桥基本上所有的时间都可以上机了，大四时，他几乎天天泡在机房里。

1989年夏天，鲍岳桥大学毕业分配到杭州一家橡胶厂。就是在这家橡胶厂中，鲍岳桥开发出了Foxbase反编译软件、普通码中文输入系统和汉字系统PTDOS，其中鲍岳桥开发汉字系统的初衷是觉得自己用的汉字系统都不方便，想搞一个把现有的汉字系统的功能都结合在一起的汉字系统。PTDOS写完之后，鲍岳桥开始有点商业意识了，他咬牙在1992年8月5日那期《计算机世界》上刊登了汉字系统PTDOS和反编译软件的广告，结果广告登出之后，很多人就把购买软件的钱直接寄了过来，过了一两个月，已经收到两万多元钱，当时的兴奋劲儿，鲍岳桥至今记忆

犹新。

PTDOS汉字系统做得不错，鲍岳桥非常想推广，曾经让北京希望公司代销。1993年5月，类似的汉字系统突然冒出来好几个，看到别的汉字系统做了那么多广告，渐渐发展起来，鲍岳桥觉得PTDOS很可惜，他想去北京。于是，借从橡胶厂到北京出差的机会，鲍岳桥从此就没有再回厂里，一直待在希望公司。1993年10月，PTDOS改名为UCDOS。希望公司的市场能力加上UCDOS过硬的质量，到了1995年，UCDOS的市场份额已经达到90％多，其他汉字系统在市场上几乎很少见了。

和鲍岳桥一起成就UCDOS辉煌的还有一个叫简晶的程序员。1992年，简晶在云南昆明明星公司推出“中国龙”1.0版，鲍岳桥在1993年作为希望公司的主创人员相应推出UCDOS 3.0版。两者同为汉字操作平台，与其他中文平台相比在技术上遥遥领先，因而在当时占据了较大的市场份额。

1996年，简晶也加盟希望公司和老鲍成为同事，这使得两个程序天才真正走到一起。

简晶是比较早上网的老网虫，如前所言，1996年他就开始上网泡CFido。那时的西点、西线等BBS不仅可以参与讨论，还能提供文件下载，就是这些现在看起来再基本不过的功能让简晶觉得非常新鲜、很是过瘾。

简晶同时也是个超级游戏发烧友，通过网络结识了大量的游戏玩家，在朋友介绍下简晶开始玩起文字MUD，中国最早的文字MUD《侠客行》里，简晶的ID“东方英雄”至今为人所留念。

加盟希望公司后，简晶借开发基于DOS平台下的图形界面开发

包“UCSDK”时就有将Windows附带的扫雷、升级等游戏嵌进去的想法。但对市场仔细一琢磨，Windows已经成为时下PC机的主流操作系统，游戏在DOS环境下存在和升级的意义不大，因而只好作罢，但想法一直得以保留。

由于做网络游戏的想法在简晶脑海里不停地打转，他很想听听鲍岳桥的想法。平时两人的沟通交流比较频繁，但这毕竟是人生事业发展方向上的一件大事，马虎不得。找到一个合适的机会，简晶把自己的想法与鲍岳桥做了交流。出乎简晶意外的是，他没想到自己的设想刚一提出，鲍岳桥很快表示赞同。

其实在简晶关注未来的时候，鲍岳桥同时也没有忘记思考自己将来的发展方向。作为局内人士，鲍岳桥和简晶对业内行情都很清楚。面对微软等海外大公司强势介入中文平台，他们留给国内企业和个人发展的生存空间极其有限。再走中文平台或是办公自动化之路，虽然自己在这行业里就技术而言可谓驾轻就熟，但也未必有好的结果，还不如另辟蹊径。

鲍岳桥喜欢围棋，简晶喜欢游戏，而他们的另一个合作伙伴王建华在服务端开发方面有经验，从这个意义上说，三个人联合创办一个可以在网上下棋的地方是情理之中的事情。

联众三人行

就这样，当时间的指针指到1997年年底的时候，鲍岳桥和简晶、王建华这一希望公司的“梦之队”决定离开公司，没有提任何条件。这三个人，先后写出了UCDOS和“中国龙”这样的中文DOS平台，但在Windows平台的冲击下，他们看不到未来，他们知道，只有做出面向互联网的产品来，才能为自己找到希望。

他们出来创业遇到的第一个问题是成立公司所需要的50万元注册资本，他们三个人虽然写出了拥有千万用户的产品，但并没有从希望公司得到多少报酬，以至于三个人开公司的时候，连注册公司需要的50万元都拿不出来。

鲍岳桥和简晶、王建华三个人一起去找当时中国本土最大的杀毒软件公司江民科技的董事长王江民。在北京当代商城北面的一家小饭馆三个人一起请王江民吃饭。三个人都是技术出身，之前都是和程序打交道，除此之外一片空白。他们为什么会找王江民，很大程度上因为王江民在他们眼中相当成功，不仅软件写得好，财富上也有积累，他们更多是想向王江民请教怎么经营公司，当然，他们的另一个目的是想在饭桌上找个合适的时机向王江民借点钱开公司。

一顿饭下来，三个人兴高采烈地讲起他们的新项目，但一说到借钱的事情，三个人就不断地你看着我，我看着你，谁也不知道该怎么说。倒是王江民主动地说，你们开公司是不是需要钱啊，这样吧，我借给你们50万元，做得好，你们就把钱还给我，做得不好，就不用还了。三个人心中的石头顿时落了地，无比敞亮，于是，不断地举起手中酒杯敬王江民。

这笔50万元的借款三人等公司注册下来就还给了王江民，靠着三个人凑的20万元支撑了一年，到了1998年年底，鲍岳桥眼看着要过年了，想着还是要让哥几个（当时联众已经有了自己的第一个雇员）有点钱过年，于是，又找王江民借了10万元，4个人每人分了2.5万元，回家过年。王江民对联众的两次借款被一些媒体称为中关村较早的天使投资，但性质上这更接近于借款，更多的是第一代程序员中的惺惺相惜。

他们三人从希望公司出来，王建华的孩子跟着呱呱落地，简晶的孩子也刚过一岁，孩子的成长需要钱，但鲍岳桥也不富裕，于是，三人无奈只得东挪西凑地各自掏了四五万元，就这样，联众公司的前身—飞鹰公司—在北京马连洼的联万庄宾馆成立了。

说到联众公司名字的由来，还真有些曲折。自公司创办初始，三人就在琢磨如何取一个好听又好记的名字。当时排出来的候选名字有好几个。后来初步决定选用“飞鹰”，取英文“flying”的谐音。试用一段时间后，大家都不满意。后来王建华提出为什么不能截取“联想”和“大众”各一字为“联众”呢。另两人一听，虽有拼凑之嫌，但确为“飞鹰”所不及，单就字面意义“联系大众”即比前者更有亲和力，而且这个名字也有三个人（三人为众）联合创办的意思，同时也与他们想做的在线游戏的目标定位契合，于是三个人一致认为应该取这个名字。

在去工商局注册的路上，三个人一点把握都没有，因为这个名字被注册的可能性很大，他们为此还准备了一些其他的名字，不过，他们到工商局一查，这个名字竟然没有被注册，他们立马乐了。三人百思不得其解，而且他们还发现，在他们注册时存在一家叫联众达的公司。比较合理的解释是，之前有家联众公司，在联众达想注册的时候还在，之后可能注销了，而他们三人应该是这家公司被注销后第一个申请这个名字的公司。真是注定他们要成功。

联众公司英文名的来历也是一波三折。最初王建华提出用“globallink”，并且以此作为公司的域名。遗憾的是当时大家都不知道如何申请国际顶级域名，虽然CNNIC这样的域名注册和管理机构的物理位置距简晶家不足几十米。待到以后搞清楚申请步骤后，发现globallink已被国外公司注册。于是，只好申请了 www.globallink.cn.net 和 www.gl.cn.net 这样的非标准域名。后来用的标准域名 www.ourgame.com 是创办一年后与中公网合作才启用的。

公司成立起来了，扣除房租、机器购置费用，资金顿时又捉襟见肘。他们不敢招募任何员工，工作室是宾馆的两个房间，所有工作只靠他们三人完成。为了提高工作效率，简晶将家搬到了马连洼附近，鲍岳桥和王建华两人则各弄一辆摩托车，每天跑来跑去。

联众说是1998年3月成立的，其实那年年一过三个人就开始各自开干了。“那年春节我第一次没有回老家，留在北京，二月份过完年以后就已经开始工作了，那个时候就我们三个人，从某种意义上来讲都称不上是公司，相当于是一个开发小组。”回忆起当初创业时的情境，鲍岳桥脸上立刻流露出了光彩。联众的框架设计用了将近两个月的时间。接下来，王建华负责服务器端编程，鲍岳桥负责“游戏大厅”的开发，简晶负责具体游戏的设计。到1998年5月的时候，已经有三款游戏成型，基本上可以玩了。

三个月后的1998年6月，北京ISP站点东方网景宣布“联众网络游戏世界”正式开放测试。联众当时拥有5款游戏：围棋、中国象棋、跳棋、升级、拱猪。看到理想变成现实，三人自然很兴奋，但心里还是没底，定的目标也很低：到年底200人同时在线，注册人数5 000人。而联众的榜样则是台湾的一个网络游戏站点。联众起步的时候，它已经有近千人同时在线，“简直太厉害了”，鲍岳桥欷歔不已。

联众刚推出的时候场面比较尴尬。看着开发出来的游戏没有一个人来捧场，三人的心情很是郁闷。不过也是，那时知道这个网站的人一个都没有，哪来人访问。三人各自利用关系到处拉人来看，提意见。就这样，知道联众公司的人有了，陆续有人上线访问。但来的人还是太少，有时为了不让来访问的网友无功而返，经常出现三个开发者共同陪一人玩的情形，或是一个人同时开三个ID，一个人同时扮演三个角色，这样只要一有网友上来，游戏就可以玩起来，但不能老这样，联众为此想出小花样并在首页贴出通知："请大家集中在中午过来，这时人比较多，联众公司人员也在。"

陆陆续续有一些人来了，大都是抱着"看看鲍岳桥他们又做了些什么"的想法来的。1998年6月18日，东方网景在首页为联众开通做了一条预告，那天联众的点击次数超过了1 000次。发现这招挺管用，三个人就去很多网站的论坛里贴了很多广告帖子。

为了庆祝玩家"坐满8张桌子"，鲍岳桥特意将那张网页保存下来，作为骄傲的证明和纪念。后来，一些媒体陆续开始报道联众。

事实上，网民的关注大大超过了鲍岳桥的预期。1998年8月5日，联众第一次全面升级，由于没有想到会有大量的下载情况，造成整个服务器专线因超负荷瘫痪了两天。1998年10月23日，联众第二次全面升级，升级版本下载量使得东方网景线路再次瘫痪。到年底，网站注册用户超过5万人，平均在线游戏人数高峰时也超过1 000人以上，比预想的高了5倍，很快超过国内其他对手，成为国内最大的在线游戏网站，而台湾的那个网络游戏站点还在原地踏步。当在线人数又把台湾站点甩在后面时，三人兴奋至极。

“聂马”也在联众下棋

联众横空出世，还有一个原因是中国围棋在那几年也开始走出低谷，而且一批国手都在联众上下棋。例如聂卫平和马晓春就很早到联众下棋。

1998年9月，马晓春来到了马连洼，联众简陋得让马晓春都不知道该往哪个地方坐。马晓春是为了网上俱乐部的事情而来，他想依托联众的平台在网上教人下棋来赚钱，鲍岳桥趁机拉着马晓春下了一盘指导棋。

虽然后来马晓春通过联众进行网上围棋指导的尝试无疾而终，但鲍岳桥通过围棋名人提高联众知名度的努力却一直没有停过。

方天丰先于马晓春之前来到联众，联众贴出通知说方天丰要来，没人相信，等方天丰真的来了，没人和方天丰下棋。没办法，鲍岳桥只好面对面地在网上先和方天丰下了一盘，方天丰让七子，鲍岳桥赢了。在一边观看的玩家说，不是鲍岳桥下得好，而是所谓的“方天丰”下得太烂，于是网友们把联众公认的围棋高手找来和方天丰下，方天丰让四子依旧获胜，网友这才认定这个是真正的方天丰，于是都抢着和方天丰下。

鲍岳桥由此认识到名人对联众的意义。余平来联众的时候也和马晓春一样，大家一起吃了顿饭，下了几盘指导棋。让鲍岳桥吃惊的是接下来的一个星期天的晚上，余平居然自发和网友下棋。余平后来经常在联众下棋，发展了很多弟子。余平甚至会组织一批人到别的围棋网站挑战，一来二去，就把人气带动了起来。鲍岳桥认为，余平对联众的发展

功莫大焉，正是这种高水平的职业棋手的加入，让联众有了很好的口碑和影响力。

鲍岳桥也借此与“聂马”等国手下过多盘指导棋，特别是马晓春连拿两个世界冠军的那一两年，很多人托鲍岳桥请马晓春吃饭，饭后自然会下指导棋，鲍岳桥也会跟着下一盘，一般马晓春会让对方4~5个子。

鲍岳桥说，IT圈内棋力最高的当属两人，一是原来金山西山居的裘新，另一个是前搜狐的王建军，这两个人鲍岳桥和他们下都要对方让1~2个子。中搜CEO陈沛的棋力不错，也比鲍岳桥强一些，但与前两人下时需要对方让先。

鲍岳桥与王建军的相识很偶然，联众和搜狐一起到北京电信局放服务器，位置不远。两个人同一时间去看服务器的运行情况，于是，闲聊了两句，一聊发现，两个人是同一个大学毕业、一个专业的师兄弟，同是杭州大学数学系的，鲍岳桥于1985年入学，比王建军高两届。

但在棋力上，王建军要高一些，王建军的棋力在业余五段以上，属于业余豪强，曾经拿过炎黄杯业余世界围棋锦标赛的冠军，也算是世界冠军，很厉害。

一开始联众的商业计划是，等联众发展到一定程度—先免费做上半年或一年的时间，等到有一定数量规模的用户之后，就要考虑向用户收取会员费。5000个用户，每人每年100元，如果有60％的人愿意缴费，一年就是几十万元。而在赢利之前，三人不需把全部精力投入到网络游戏上，把互联网作为公司长远的一个项目，为了维持公司的正常运营，可以利用自己的技术，做一些短、平、快的产品。

实际做起来，则根本不是那么一回事。一方面，互联网在中国仍处

于起步阶段，用户喜欢的是免费的概念；另一方面，一旦投入开发，发现自己的精力实际很有限，这时再去做其他东西，很有可能两者都做不好。几个月过去后，大家静下心来讨论，最终商定，这个站点不想在短期内赢利，在还有资金的情况下，就尽量把这个站点做好、做大，最终把它做成一个“全世界最大的中文在线游戏站点”，通过一年或更长时间，积累无形资产，然后再利用融资的方式，使网站有一个较大的发展。

谢文做了笔好买卖

此时，幸运之神向联众微笑了。实力雄厚的中公网主持经营的副总谢文与朋友在电话里聊天，对方告之其最近在网上玩游戏玩得不亦乐乎。谢文记下了网址，登录进去，旋即上瘾，一直忙于收购网络公司的他动了收购联众的念头。按照联众网页上留的电话打过去，没人接，发邮件，没人回。谢文无奈派人去找，终于在那家破败的旅店找到了鲍岳桥他们。

鲍岳桥他们三个人一起去见谢文，当看到谢文正在办公室电脑前联众平台上下棋时，鲍岳桥立马乐了，直觉上觉得有戏。谢文问联众值多少钱，有了一些谈判经验的鲍岳桥毫不犹豫地说值500万元，并做好了讨价还价的准备。“OK！500万元没问题”，谢文非常爽快。谈了三次，方案便敲定下来。

很多人都说500万元卖掉联众卖低了。对鲍岳桥来说，三个人，一年投入了20万元，加上三个人的工资和其他成本，也就是50万元的样子，10倍的价格，可以了。

在中公网之前，其实也有人找过联众谈收购的事情。这缘于《IT经理世界》上当时一个叫王超(注：王超后来当了《IT经理世界》和《计算机世界》的总编辑，现在是浩辰在线IT168的总经理。) 的记者写的一篇关于联众的文章，不久，一个叫黄大成的人把电话打到鲍岳桥家里，说看了那篇文章要与鲍岳桥见面谈合作。

鲍岳桥与黄大成见了面。黄大成，1966年出生，比鲍岳桥大一岁，浙江温州乐清人。黄大成是杭州恒生电子公司的老板，公司开发的恒生

软件占国内证券股票界软件市场的2/3。黄大成不看好联众，但他看好鲍岳桥他们三个人，他希望把联众买下来，然后请三人帮着他开发软件。

另外，当时还有两个公司也看好联众或者鲍岳桥他们三人，一个是实达，当时很强悍的PC和显示器厂商，他们想进入软件业，后来投资了东方铭泰的何恩培兄弟；另一个是263的李小龙，263很想收下联众，用联众吸引用户来上263。鲍岳桥当时来者不拒，给他们报了个600万元的价格。其中还是黄大成最积极，也最诚恳，他们也不要求控股，到1998年年底，双方基本达成共识，草签了协议，不过，年后恒生电子董事会上否决了这个投资。但即便如此，黄大成和鲍岳桥却成为了朋友，两个人经常见面，一起讨论投资或其他问题。

因为有了之前600万元报价过高的问题，因此，当谢文要鲍岳桥出价，三人商量后觉得500万元合适。但占多少股份，三人没想好。

谢文后来带着鲍岳桥去见康健，康健对这个价格没异议，只是希望多占点股份，鲍岳桥他们三个人也想保留点股份，因此，双方协商的结果是八二开，中公网八，三个创始人二，考虑到20%没法均分，于是变成了中公网79%，三个创始人每人7%，一共21%。(注：2004年，联众做了第二次大买卖，将自身50%的股份以一亿美元的价格卖给韩国NHN公司，其中29%为海虹出让股份，21%为三位创业者的股份。三位创始人每个人分到1400万美元，折合人民币后都是上亿身家，这三个人都纷纷做起天使投资。)

1999年前后，互联网正是资本市场的宠儿，像联众这样有用户数、有黏性、有想象空间，也有技术含量的项目并不多，正常的估值在2 000万~3 000万元的样子，因此，网上有人骂谢文是收购第一黑。骂着

骂着，中公网开始增资，最后变成了1 000万元，于是也就有了500万元和1 000万元两个不同数字的收购价。

对于这次收购，《电脑报》用了几个整版来报道，第一个版面就说“老鲍成功了”，这是当时国内IT界最有影响力的媒体所给的肯定。即使很多年后想起来，鲍岳桥依然觉得很高兴。

不管是500万元还是1 000万元，其实对海虹来说，都是小钱。这边，由于海虹股份间接控股中公网，因此，也就变成了海虹股份控股联众，一夜之间，海虹成为中国资本市场质地最优的网络股。相比付出，康健和海虹获取的回报至少是100倍以上。

2006年10月11日，“2006胡润百富榜”在上海揭晓，海南首富是一个叫林宗岐的人，总财富为12.5亿元。档案资料显示，林宗岐生于1933年，1950年在中国外交学院学习，1954年在中国外交部办公厅工作，1993年离休。经调查，林宗岐为康健母亲，也是康健在海虹等多个公司的代持人。2007年4月，海虹股份的整个市值已经达到了104.86亿元，作为海虹持股23.4％的大股东中海恒的实际控制人，康健的个人财富自然是水涨船高，达到25亿元之多。

海虹的另一大间接功用是成就了诸多对网络股有概念和认可它的民间股神，他们中的一位后来在互联网业内大名鼎鼎，他就是天涯社区的实际控制人刑明。天涯社区本是由海南在线上的一个股票论坛衍生而来，刑明也本是海南某单位一公务员，正是海虹这只兼具海南概念和互联网概念的股票让刑明完成了自己的原始积累，据说，刑明在这只股票上赢得了2 000万元人民币的身家。而更多的海虹炒家由此开始醉心互联网概念股票的投资，腾讯2004年在香港上市后，就有一大批内地炒家奔到香港买腾讯股票，这都要感谢海虹活生生的市场教育。

中华网和香港商人叶克勇

就在综艺股份、海虹股份在中国内地资本市场翻云覆雨的时候，中华网也于此时在美国上市，从此中国互联网有了更加宽广的舞台。

1999年7月14日，中华网在纳斯达克市场率先上市，IPO融资额9 600万美元。

这家有着China.com、Hongkong.com、Taiwan.com、Cww.com 4家网站的公司虽然听起来名称响亮，似乎涵盖了整个大中华区，但在国内其实并非网民聚集的最热门网站。

中华网的母公司中国国际网络传讯有限公司（CIC）位于香港铜锣湾万国宝通中心大厦，公司总部所在的20层办公室正可临窗远眺维多利亚港湛蓝色的海湾。

如前所言，中华网的诞生有其在监管上的诱因，但更重要的是在资本上的驱动。长袖善舞的叶克勇为了下好中华网这盘棋，邀请了钱果丰来做中华网的董事会主席。

在钱果丰的牵引下，一家活跃在亚太地区网络公司的华尔街投资银行雷曼兄弟公司也频繁“顾问”，介入其间。

与此相对应的是，CIC进行了一系列资本运作与业务拓展。1998年1月，这家公司通过现金和股权置换，以总计近300万美元的价格收购了香港一家网络咨询公司The Web Connection公司51％的股权。此后，CIC又注册了China.com、Hongkong.com、Taiwan.com等网站，着手在两岸三地开展门户网站业务。

1998年秋，CIC和纽约一家实力雄厚的网络广告公司24/7媒体公司签订了合作协议，得以利用24/7媒体公司在包括日本在内的泛亚地区的市场渠道和广告软件专利技术。从1998年年底至1999年，中华网公司着手进行上市重组。其母公司CIC将旗下The Web Connection公司的股权、专营网络广告业务的公司和中华网等资产注入中华网公司，总折合1 270万美元。此后，24/7媒体公司、美国在线、香港新世界基建等背景不凡的战略投资者相继向中华网公司投资入股，台湾一家公司CMC也加入其中，成为中华网公司台湾业务的支持力量。至1999年6月，CIC将整体持有的中华网公司股份分配给公司股东，最终完成了上市前的股权安排。

至此，新华社在中华网公司的股份已稀释至13％左右，在股东中居第三位。美国在线公司持股为10％，在公募完成后再行购入15％的股份，这样，经过一系列的资本运作，中华网公司的第一大股东就是赫赫有名的美国在线了。

1999年7月13日，纳斯达克的巨幅屏幕上出现了代码CHINA，中华网完成了惊险一跳。

中华网在美上市的成功甚至超出预想。公司最初的计划是发售420万新股，每股定价14~16美元，后来因市场反映热烈，雷曼兄弟公司计划将定价升至17~19美元。不过，最终的售价远高于预期，7月12日，中华网以每股20美元的定价发行，发售新股加绿鞋配售部分的总融资额达到9 600万美元。更甚的是，该只股票13日开始在纳斯达克挂牌，当天股价翻升至67美元，此后回稳至45美元左右，市场表现之好相当不同寻常。

不过，中华网并没有什么实际性业务做支撑，叶克勇也多是因买下

名马或给学校做慈善而出现在媒体上，中华网股价最终徘徊到2美元以下，可惜了China.com这个好域名。

不过，主要靠资本运作的中华网的成功让很多人看到了门户模式的可行性，刺激了很多人开始投身互联网。在当时，最直接的刺激却是催生了一家小网站的诞生。这家叫多来米（www.myrice.com）的网站并无多少出奇，唯一出奇的是创办人叶仁浩正是叶克勇的儿子。叶仁浩，1979年出生于美国，是典型的ABC(注: ABC，即American Born Chinese的缩写，又称香蕉人，指在美国出生的中国人，常用来形容那些华人后裔。——编者注)。16岁受网景上市的刺激而开始创业，但很快失败，之后投靠自己的父亲。在1999年夏天，叶仁浩与中华网的包云和包云的朋友香港投资银行的朱贺华一起创办多来米，采取并购热门个人站点的方式意图挤入门户大战的阳光道，不过，多来米选择的门户道路实在是太挤，而且它到来的时间也太晚，因此，最终的结局是在2001年3月卖给了lycos（来科思）。

中华网上市，是中国互联网的一件大事，可以媲美1995年网景的上市，不仅引领了中国互联网的第一次集体上市浪潮，也吸引了诸多创业者投身互联网。榜样的力量是无穷的，特别是对于那些希望用自己的群体行为喊出“中国可以富”的有为青年们来说，中华网的成功刺激了足够多的人。

那些张朝阳的同学们

受中华网的刺激而投身互联网业的创业者中以海归居多，如果说，海归张朝阳和搜狐的巨大示范效应让这些人只是有所心动的话，那么，商人叶克勇和中华网的巨大成功让他们需要立刻行动起来，当然更重要的是那些想在中国互联网市场获取一杯羹的资本推手们，他们此时还是习惯寻找那些能讲英语、多少也通晓国际化规则和商务经验的海归一起进行合作。

1976年出生，当时只有23岁的周云帆就是其中的一个。这一年的秋天，周云帆走进中关村，同行者中有他在美国结识的杨宁和陈一舟。周云帆在北京长大，又曾在清华大学读书，对这里很熟悉。他们刚刚筹得了20万美元的启动资金，决定回国创业，他们首先要做的是找个创业场所，顺便再看能否找些帮手。

周云帆决定到母校清华大学去碰碰运气。他带着两个伙伴走进九号宿舍楼，沿着楼道逐一敲门，很容易地就找到几个计算机系的学生，向他们自我介绍当年他也曾住在这个楼里，后来前往斯坦福读书，现在回来创业，当场把学生们说得热血沸腾。每到晚上，清华大学九号宿舍楼的学生们就会结伴而来，大家挤在一起搭起网站构架，按小时领取报酬—如果你每周工作20小时，就能拿到大约1 000元钱。

他们悄悄开张。一年以后“ChinaRen”火暴起来，见多识广的中关村才渐渐知道这几个人的来路。他们都是留学生，全都来自美国硅谷的斯坦福大学。杨宁年龄最小，22岁；陈一舟最大，28岁。三个人联合创办，各管一摊。这是网络时代的一代新人。网络的发展有多快，他们的行动就有多快。此外他们还有一个共同之处：全都是“海归”。

1999年9月，唐海松在上海创办亿唐公司。唐海松从美国回来，其实正是受杨致远们一夜暴富的影响，唐海松最爱讲的故事也包括中华网的一夜致富。他和创业伙伴们几乎都是清一色的美国名牌大学毕业生，他们创办的那家叫亿唐的网站被定义为“明黄一代”的时尚工厂。“网络给了我们这样的机会：过去你要切入一个市场需要很长时间，现在只要找到最合适的点，将迅速入市。”唐海松说，网络的机会不可错失，他希望能先从网站开始，把自己的事业办成像索尼那样不断寻梦的历程。凭着这样的团队和模式，亿唐轻易拿到了美国人450万美元的一期投资和4 300万美元的二期投资。

与亿唐差不多同时崛起的还有后来红极一时的e国。当时e国老总张永青也是个海归。张永青和哥哥张永春联合创业的e国公司和微软中国公司在同一个楼里面，只是微软中国占了临街的一面，而e国则蜷在另一面，但这并不妨碍张永青坐在舒服的老板椅上和人交流：“为什么回国？有一天我登录搜狐，突然发现上面有一个酒瓶在晃，我知道坏了，再不回国就什么都赶不上了！”这个酒瓶正是北京牛栏山二锅头的广告。于是和他在麻省理工学院的同学张朝阳一样，张永青选择了回国创业。e国最早做电子商务的物流，虽然e国没有取得张永青想象中的那么成功，但e国对整个中国电子商务在物流层面的推动有口皆碑。

张朝阳在麻省理工学院的另一个同学黄沁也回来了，黄沁自中国科技大学少年班毕业，1988年与张朝阳一起进入麻省理工学院读书，张朝阳学物理，黄沁学计算机。两个人是好哥们，经常一起出去玩。张朝阳当时有一辆花500美元买来的二手车，消音器坏了，开起来像坦克一样。也正因为是好朋友，2001年6月，搜狐遭遇青鸟偷袭后黄沁被邀请担任搜狐的董事，一直到现在。黄沁回国创办的是一个叫网大的网站，这家网站的口号是“世界不大，网大”，这家网站因推出中国第一份大学

排行榜而名震一时。

李彦宏也回来了

1999年10月，一个日后比张朝阳还要出名的互联网海归人士李彦宏也回来了。李彦宏是受旧金山领事馆邀请以留美专家的身份代表回国参加建国50周年庆典的。自1995年起，李彦宏每年都要回中国一趟，但这次感觉和以往不一样，一是这次是政府请他回去；二是李彦宏正想离开他服务的InfoSeek，考虑是否回国创业。

李彦宏是搜索引擎方面的专家。1996年4月，拉斯韦加斯的空气和赌徒的心情一样躁动不安。一场关于信息检索方面的学术会议正在召开，会议是枯燥乏味的，但对于从公司那种郁闷环境中走出来的李彦宏来说，却是一个难得能让人静心思考的机会。在听一个与搜索引擎毫不相干的话题时，李彦宏突然想：人们往往根据一篇论文被引用次数的多少来评价这篇论文是否权威，如果把这种思路应用到网页检索上，哪个网页被链接的次数最多，哪个网页就被认为是质量最高、人气最旺的。再加上相应的链接文字分析，就可以用在搜索结果的排序上了。

这就是李彦宏后来发明的“超链分析术”。李彦宏给这个原理取了个很人文的名字，叫“人气质量定律”，也叫搜索引擎的第二定律。此前利用检索词在一篇文章中出现的频率多少进行网页排序，被称为搜索引擎的第一定律。　李彦宏立即在美国为这项技术申请了专利，并将其用在《华尔街日报》网络版的金融信息检索上。然而这项技术在《华尔街日报》并没有得到充分的重视，作为一家媒体，他们的资源更倾向于编辑和记者。

李彦宏出生于山西阳泉，1988年考入北京大学信息管理系，本科毕业后当年即获取纽约州立大学水牛城研究生奖学金并改读计算机，1994

年获得美国计算机硕士学位后进入IDD公司担任资深顾问，1995年IDD被道琼斯收购，李彦宏由此进入道琼斯做一名程序员，他的主要工作是为《华尔街日报》开发软件。1997年，在《华尔街日报》看不到更大发展空间的李彦宏受到Infoseek　CTO威廉·张的邀请，加盟硅谷Infoseek网络公司，Infoseek提供给李彦宏的待遇是“巨额的年薪和比年薪多十几倍的公司股票”。并让李彦宏继续其在搜索引擎方面的研究。然而Infoseek发展到1999年时，公司经营出现严重的方向性错误，被迪士尼收购。李彦宏因此面临着重大的人生选择，要么继续做搜索引擎方面的研究，要么离开，换一家公司，当然，也可以选择自己创业。

李彦宏是个内敛甚至有些害羞的人，他的家庭背景和教育情况让他在很长时间内并不是特别自信，不过，在其5年的工作生涯中，他经历了两次并购，一次是道琼斯并购IDD，另一次是迪士尼收购Infoseek，在这两次并购中，他的两个直接主管都为此获取了数以百万美元计的回报。身边发生的例子让李彦宏感慨高科技领域的风云变幻，也由此开始有了为什么我自己不去试一下的自信。

1999年10月，从北京回到硅谷之后，李彦宏自己创业的念头越来越浓烈，他和太太马东敏合计，就技术来说，他不缺；商业模式也很清楚，可以先卖搜索引擎服务；就市场来说，中国的互联网市场刚刚起步，空间很大；唯一缺的是启动资金。李彦宏需要找一位能帮他找钱的合伙人。他和太太马东敏同时想到一个人：徐勇。

李彦宏是通过太太马东敏在1997年结识徐勇的。李彦宏的太太马东敏于1990年前往美国，比李彦宏早一年。马东敏在美国罗格斯大学读完生物学博士学位后进入一家生物公司做销售，而当时徐勇在另外一家生物公司做销售，他们在一次聚会上相识。

徐勇属于老三届，1982年毕业于北大生物系，1989年完成生物硕士学位后，获美国洛克菲勒基金会博士奖学金赴美留学，在得州农工大学取得生物学博士学位。在美国10年期间，徐勇先后担任两家著名的跨国高新技术公司（QIAGEN Inc.和Stratagene公司）的高级销售经理，并且获得过杰出销售奖。徐勇虽然学的是生物学，但对互联网很感兴趣，对硅谷整个机制更感兴趣。1998年，徐勇组织拍摄纪录片《走进硅谷》，并通过这个纪录片结识了很多投资人和创业领袖。

1999年11月，斯坦福大学，《走进硅谷》首映式。有备而来的李彦宏抓住忙来忙去的制片人徐勇，邀请他第二天到加州桑尼维尔的一家中国餐厅一起共进晚餐。徐勇如约而至，桌子上摆着一份保密协议，等徐勇签完协议后，李彦宏向徐勇摊开两个选择：一、帮我找钱，给你1%提成；二、一起创业，我3你1分配股份。徐勇一开始没有马上接招，他自己当时有两个创业计划正在进行，他觉得多一个也不多，先帮李彦宏找钱吧，但他同时又多了个主意，觉得可以先答应着李彦宏一起创业，万一自己的两个项目都没着落呢。

李彦宏的倾向是后者，不过他最初的想法是前者：让徐勇帮自己找钱，给徐勇提成。但李彦宏觉得只是找钱，投资人会怀疑徐勇的动机。如果这是李彦宏和徐勇两个人的事情，一起去找钱，徐勇的角色就顺理成章了。

另外一个原因是：徐勇的太太认为徐勇需要和李彦宏这样的人一起创业；李彦宏的太太马东敏也觉得，内向的李彦宏需要热情洋溢的徐勇作为创业伙伴。

徐勇很快运用人脉，让硅谷和旧金山湾区最著名的投资人、也是他之前的采访对象—半岛基金的Bob King听到了李彦宏的创业梦想，不到

一周后，Bob King找来另外一家投资机构Integrity Partnes，一起考察李彦宏的项目。

签订第一轮投资合同前，投资人一起询问李彦宏："在搜索引擎技术方面，前三名都是谁？"李彦宏列出了包括威廉·张在内的三个人，在其他投资人继续与李彦宏聊天时，一个人离席，过了一会儿，他回来说："Robin（李彦宏英文名），我刚才电话问了一下你提到的著名的Infoseek CTO William Zhang(注: 此人是李彦宏在Infoseek的上市公司，后来担任百度的首席科学家，中文名张以纬。)，他说，搜索引擎技术前三名中，一定有你。"

李彦宏本来想融资100万美元，最终Peninsula Capital（半岛基金）和Integrity Partners各投资了60万美元，共120万美元，占25%的股份。这个时候，徐勇的两个项目还没有着落，于是，1999年年底，李彦宏和徐勇揣着120万美元回到了北京，创办百度。

"百度"一名取自宋词，是李彦宏起的。这缘于李彦宏最早为百度设计的商业模式是成为中国的Inktomi，在当时，这是一家在美国纳斯达克市场市值达到200亿美元、为门户网站提供搜索引擎服务的上市公司。Inktomi一词为印第安语，意为"智慧的蜘蛛"。李彦宏推想：如果一个出自印第安语的品牌可以被美国用户认同，那么有一天自己的公司变成一家世界级公司，给它起一个源于中国古代的名字也是没问题的。于是，李彦宏从宋词中选取了"百度"二字作为公司名。

在百度的网站上，一页用英文写作的投资人关系这样解释"众人寻他千百度"这句宋词："在凄美中寻找幽微的美感，比喻人在面临人生的许多阻碍的同时，追求自己的理想。"

陈天桥与朱骏

1999年也不全是海归的天下，这一年的11月，一个叫盛大的公司在充满冒险精神的上海滩诞生了。

1999年11月16日，在上海浦东新区科学院专家楼一个简单的三室一厅的房子里面，陈天桥和他最初的创业伙伴在租来的办公室里，开始了他们成为亿万富翁的梦想之旅。不过可以肯定的是，那个时候的他们肯定不敢想象，他们会在三年的时间里完成亿万财富的创造过程，陈天桥本人后来也成为中国首富。

陈天桥，1973年出生，17岁考入复旦，19岁加入中国共产党，毕业时还获得了整个上海市唯一的“市优秀学生干部标兵”称号。毕业之后他放弃了出国深造和获取高薪等许多选择，以自己的眼光做出了人生中第一个富有远见的选择，进入陆家嘴集团公司。然而，他万万没有想到他的第一份工作竟是每天在一个小房间里放映有关集团情况介绍的录像片，这一放居然就放了10个月。而且陈天桥居然坚持下来，可见其韧性。后来陈天桥去了金信信托投资有限公司，在这里，陈天桥在暗恋投资银行部担任项目经理的雒芊芊4个月后发起追求攻势，事实证明，这是陈天桥人生成功道路上重要的一步。

雒芊芊高中就读于石家庄一中，大学念的是中国金融学院，取得国际投资专业学士学位。毕业后曾在金信信托投资有限公司投资银行部担任项目经理。

外秀惠中的雒芊芊是名大家闺秀，她的父亲是一名企业家，是河北亚诺化工有限公司的董事长，名字是雒启珂，是位做化工中间体的专

家，以前在河北省科学院工作。据说陈天桥创业的时候，得到了他岳父在资金上的资助，后来陈天桥发家了，给了数倍于当时资助的资金投入到他岳父的化工公司里作为回报。

一起创办盛大的有5个创始人，5个人中，除了陈天桥夫妇外，另外三个人是陈大年、谭群钊和瞿海滨。

陈大年是陈天桥的弟弟。陈大年关注网络的时间可能要比他哥哥更早，大约在1997年前后，他就开始建立起自己的站点，并开始尝试在网上寻找生意的可能考，卖自己写的小软件。按照极客的定义，陈大年是个彻头彻尾的极客，陈大年也是中国共享软件第一代中的佼佼者，他的多个共享软件都受到了媒体的热捧。

需要说明的一点是，陈大年虽然就读的是新加坡的一所叫Informatics College的私立学校，但他有很强的技术背景，在盛大创业之前，他曾在上海金星网络公司做技术。有了这样的技术保障，这可能也是促使盛大公司选择互联网进行创业的理由。陈大年为人不拘小节，说话随意，开会时有时还会把脚放在桌子上，甚至会把鞋子脱了，但这些都不影响他对新技术和新趋势的良好感觉。

谭群钊也是位技术高手，他是在一个技术论坛里与陈大年认识并成为好友的。1976年出生的谭群钊1996年毕业于华东理工大学，受陈大年的鼓动加入盛大，后来做了盛大的CTO，并在2008年唐骏离开后接任盛大CEO一职。谭群钊和陈大年都是小圈子里公认的一等一的delphi语言开发的高手，盛大后来陷入与韩国人关于《热血传奇》是否继续授权的缠斗之中，能很快地自主开发出《传奇世界》，重新赢得主动，与谭群钊和陈大年两个人在delphi语言上的超人的编译和反编译的技术天赋有关。

瞿海滨在1996年毕业于复旦大学，并取得机械专业学士学位，是陈天桥的学弟。加入盛大之前，瞿海滨在1996年7月~2000年2月期间在上海复纬科技发展有限公司担任副总裁。为追随陈天桥创业，他把自己在原公司的股份卖掉，因此得到陈天桥的信任。瞿海滨为人相当严谨，他到其他公司去参观访问，都随手带着摄像机，只要对方允许他拍，他就不停地拍摄，回去后进行剪辑，然后共享给公司其他同仁。在5个创始人中，瞿海滨是唯一一个离开盛大的。

陈天桥最开始注册的公司就叫做盛大网络，开始运营的是一个叫做"网络归谷"的社区。公司最初选择了当时很新鲜时髦的一些网上娱乐项目，比如虚拟社区、互动娱乐以及网络动漫等。陈天桥的目标非常明确，就是立志要做成中国最好的娱乐社区。盛大网络也很快拿到了中华网300万美元的投资。

就在陈天桥折腾硅谷社区的时候，一个叫朱骏的人也在折腾一个叫"第九城市"的社区，这两个人从1999年一直PK到现在。就连两家公司所在的位置也面对面：第九城市公司坐落于张江高科技园区的碧波路，对面就是它的竞争对手—盛大的总部。

朱骏，1966年10月出生于上海。 朱骏的父母都是知识分子，"妈妈是小学校长，是上海市极少的几个高级小学校长"。20世纪80年代，朱骏就读于上海交通大学机械系，现在交大机械与动力工程学院的一部分，不过朱骏在大二的时候退学了。

走出校门后朱骏进入上海物资局的一家下属公司，与陈天桥一样，也是给高管担任秘书。之后，朱骏进入上海申大集团，这是一家国有进出口公司。朱骏在这里应该是找到了自己的定位，很快在业务方面得心应手。此时刚刚是承包制风行的时候，他承包了公司的进口七部。当时

恰逢进出口的黄金时代，而进口业务利润尤其丰厚。如果说，这一阶段朱骏已经“先富起来”，那么丝毫也不奇怪。

接下来，1993年，朱骏前往美国“学习、工作”。期间从事房地产中介工作，还创办了U.SEMC公司。1999年，朱骏回到国内。当时，三个毕业于上海交大、清华的年轻人创办了一个游戏社区网站Gamenow，他们找到朱骏做投资人，最初他们4人占了公司的主要股份。

Gamenow的最初定位也是虚拟网络社区，上面有钓鱼、网络结婚、回答问题等休闲娱乐内容。刚开始进展得比较顺利，根据CNNIC的数据，网站流量排到第13位，娱乐网站中排到第一位。然而，这没有为公司带来任何现金收入。尝试用支付卡的方式向用户收取费用，结果遭到了冷遇。再之后的故事是朱骏见到盛大《热血传奇》的成功，决定也进入网络游戏领域，并在2004年尾随盛大在美国纳斯达克市场上市。

1999年也是中国互联网史中很离奇的年份。在2002年那一波大的浪潮中成为超级大玩家的海归李彦宏、陈一舟、沈南鹏，融合了极客和商人诸多角色的陈天桥、朱骏团队，都在这一年神差鬼使地入局，而且他们都很神奇地创造出具有中国特色的商业模式出来。这一批人与1998年进场的丁磊、马化腾、雷军、周鸿祎、鲍岳桥这些极客，在日渐成熟的风险投资人群体与有着日渐开放意识的电信运营者的推动下，一起组成了中国互联网第二浪的中坚力量。

2000 泡沫四溢

2000年3月1日，李嘉诚抢在纳斯达克崩盘前在香港创业板将TOM挂牌上市，万人空巷，满城轰动。数十万人排队认购，收回表格50余万份，超额认购近625倍。“李嘉诚”和“互联网”这两个概念太过火热，使其股价很快攀升至15.35港元，公司市值超过300亿港元，香港此夜再成李家之城。

TOM挂牌的第二天，柳传志在香港紧紧握住了李嘉诚二儿子李泽楷的手，双方谈成的合作内容是：共同发展宽带互联网服务、制造；销售联想的NOW电脑以及通过NOW分享多媒体内容。3月3日，当盈动与联想合作的消息传出后，联想股价一飞冲天，摸高至70港元，一个交易日的市值就暴增177多亿港元，总市值超过800亿港元，联想一跃跻身香港十大市值公司之列。

李嘉诚是过去半个世纪里华人商界不老的传奇，柳传志是过去30年间中国改革开放最具标杆性的企业家，这两个人在2000年3月，准确说是在3月的头三天，接连在香港资本市场掀起了中国互联网最华丽的一波造梦巨浪。

柳传志占尽互联网便宜，用互联网圈来28亿元，烧掉计划中的1/4（7亿元）后就找人接盘，转身而去；李嘉诚比柳传志善始善终，但其旗下的TOM也没有能够改写整个中国互联网业的版图走向。

李嘉诚和柳传志的意义在于，他们在互联网最热的时候帮助点了最后一把火，他们的进入，带动了诸多传统巨头TCL、三九对互联网的投入，对互联网第一波的起浪功莫大焉。

2000年，还有一个人，虽然他的声望和影响力还没能达到李嘉诚和柳传志的地步，但就产业贡献来说，这个人却居功至伟。他就是时任中国移动香港上市公司总经理的王晓初（现为中国电信集团总经理），这一年的11月，王晓初力主推动的移动梦网创业计划发布，这一计划的发布，好比把起搏板放在了濒临绝境的中国互联网的心脏上，施加300焦耳的电击，让它从绝境中复苏过来。

这一年，我们还需要关注一个人的故事，这个人是中关村的有为青年雷军。雷军的价值在于，在低潮中进入市场，用自己的钱，嫁接之前的商业理解和认知，让自己创办的互联网公司形成正现金流，提升商业价值，成为把互联网做实的榜样。从这个意义上说，雷军是中国互联网的坚定信仰者。

不要嫌晚，只要你信仰互联网，任何时候进场都不算晚。

周凯旋高调登场

2000年3月1日，TOM在香港创业板的高调登场，堪称当年资本运作的代表作：数十万人排队认购，收回表格50余万份，超额认购近625倍。“李嘉诚”和“互联网”这两个概念太过火热，使其股价很快攀升至15.35港元，公司市值超过300亿港元，香港此夜再成李家之城。

而在TOM的股东名单中，最引人注目的是第二大股东，持有32.29%股份的周凯旋，按首日IPO的价格计算，当日周凯旋的纸面财富曾放大到百亿港币。

周凯旋是谁？周凯旋这个男性化名字的拥有者，却是一位仪态万方的女人；周凯旋的前缀，在香港媒体上经常是“李嘉诚的红颜知己”，在内地媒体上经常是“TOM集团幕后的掌控者”；至于后缀，每一个都是众人仰慕的身份—李嘉诚基金会的董事、中华关怀集团的拥有者。

周凯旋的故事并非香港传统的财富故事，外界对周凯旋议论最多的是其与董建华和李嘉诚的关系。她的巨额财富的原始积累的确是得益于两个人：一个是香港最有权力的男人—香港前特首董建华；一个是香港最具财富的男人—李嘉诚。

1986年，周凯旋第一次学做生意，是为她的英国老板前去西安洽谈伦敦兵马俑展览。周凯旋崭露出她出色的组织能力，仅花两个星期的时间就达成交易。展览大获成功的同时，周凯旋凭借着自己经营兵马俑纪念品业务“赚到了第一笔大钱”。从此周凯旋的发展方向转向商业运作。

也正是这笔生意，周凯旋结交到了第一个关键性的朋友—时任东方海外董事长的董建华表妹张培薇。周张二人旋即成立维港公司，专做内

地贸易。新公司做的第一单生意是卖散装水泥运输船到广西。当年香港房地产市场很旺盛，水泥需求量大，广西的散装水泥厂商希望能够打入香港市场，周凯旋在仔细研究市场需求之后，认为散装水泥厂商极具购买力，并且根据两地水泥差价和购船成本，制定了一个比平均卖价高出100多万美元的定价，最终交易成功，董建华自此对周凯旋的能力信任度大增。

直至1989年，董建华对周凯旋说："你们做的生意还是太小，不如你们看准一些很好的项目，我们一块儿发展，你就会上一个大台阶。"当时北京的房地产很热，董建华的建议是周凯旋可以在北京寻找房地产项目，东方海外和维港公司一起参与发展。

1992年，周凯旋和张培薇从计划开发6层楼高的北京长安街儿童电影院的构想开始，到最后引入李嘉诚资本，成就一个10万平方米、20亿美元投资的东方广场。周凯旋前后付出了5年时间，获得的回报是2.5%的顾问费，约4亿港元。周凯旋在提现一半之后，将另外一半投资东方广场作为长线股东投资。

东方广场成就了周凯旋一生的名声。1993年，就是这位毫无地产操作经验的女子，提出了全面开发新东方广场的规划，并用半年时间，迁走了长安街上20余个国家部级单位、40余个市级单位、100余个区级单位、1 800余户居民；之后的5年，处于最敏感地段的东方广场，作为华人首富李嘉诚投资的亚洲最大的建筑群项目，历经陈希同、王宝森贪污受贿案，长江实业运作北京高层突破建筑高度限制，麦当劳王府井店搬迁，开发中撞见古迹等一系列风浪，其间过程起伏变幻，更有国内外舆论下的种种变数，没有人真正知道周凯旋到底是如何周旋其中，又是如何一一摆平的。

周凯旋与互联网结缘始于1995年，在那年她学会了如何使用电子邮件。但在当时，她并不认为这是一个商业机会。她看好的是IT业的另一领域：信息系统软件。1996年7月，周凯旋投资创办Alexus。一年后，她在Alexus旗下创办深圳口岸电子报关公司易网通。这基于一个简单的思路：进、出口商需要一个电子系统来简化报关手续。由于有拥有众多码头的和记黄埔作为合作伙伴，这块业务的收入很快达到千万元级别。之后恰逢网络狂潮席卷全球，香港创业板建立，李嘉诚认为这是大规模整合资源的绝佳机会，于是将易网通注入电子商务，合并和记黄埔及长江实业旗下的新城广播附属网站及节目制作部门，这就是最初的TOM。

TOM的IPO虽然获得巨额成功，但在李嘉诚的这个大玩具中，既是他的红颜知己也是TOM第二大个人股东的周凯旋却无法从中套现。

要解套必须要有业绩支撑，但谁都知道，TOM上市的故事本来就只是一个泡泡，TOM的当务之急是找到一个能够让TOM业绩报表好看，能让资本市场不断抛售股票的投资者重新建立信心的CEO来执掌大局。

很显然，tom.com的第一位行政总裁，也是新城广播行政总裁的张承并不合适，当时周凯旋还在内地找来了东方蜘蛛广告公司总经理、演艺界明星朱时茂和超越广告公司总经理@［陈小东］（朱时茂和陈小东于2001年10月从TOM退出。），以及后来去了空中、曾很长时间担任TOM在线CEO的王雷雷，希望他们一起帮助张承把tom.com做好。

后来张承因过于注重内容建设，不能达到TOM快速膨胀的自我发展，于2000年7月17日离任，出任和黄电子商贸部门新职。在这个背景下，2000年7月，前高盛高科技部投资经理王被推到前台，担任TOM公

司的行政总裁。

王銑入局

1964年，王出生于云南昆明。1979年，15岁的王顺利考入云南大学，成为一名少年大学生。在这里，王得到了良好的自我锻炼。“我在年级里虽然年龄最小，但最后我在竞选学生会主席时，却当选了，可能大家觉得我的口头表达能力、协调能力等各方面还不错。”王开始感觉到，自己在与人沟通方面具有一些优势，事实也是如此，在曾与他打过多次交道的前广州电信数据分局局长张静君看来，王是个能把树上鸟儿说得自己掉下来的人，有着超强的说服人的能力。

1983年大学毕业后，王就职于中国科学院，专门研究西南三省的土壤特性，然而他却越来越发现，自己并不适合做研究，而更适合做与人打交道的工作。为了改变这种状况，1984年，王考取英国牛津大学。进入牛津，王的专业也从理工换成了自己心仪的工商管理，研究的课题自然也不再是各类泥土，而是关于企业的经营之道。王为自己选了一个具有实战性的毕业论文题目：《一个亏损多年的庄园5年的管理计划》。论文最终拿到了牛津颁发的毕业论文二等奖。

1986年，王顺利拿到了牛津的管理硕士学位。然而，出人意料的是，早已立志从商的他，却没有直接步入商海，反而选择了一条有趣的道路：花三年时间，在牛津重新从本科阶段开始，学习哲学、政治学及经济学课程，又拿了一个学士学位。

1989年牛津毕业后，王被全球著名的咨询机构麦肯锡收入门下，在美国芝加哥开始了自己的职业生涯。在这期间王和他的哥哥一起在芝加哥还经营着一家公司，从事高尔夫球管理及房地产投资。其中最经典的一个案例发生在1991年左右，美国政府拥有的部分物业要转为民用，他

看准美国老龄化的趋势，联合芝加哥一家经营14所“老年人之家”的公司共同出资买下这些物业，由于拍卖回来的价格相当便宜，经过改造装修、提供优良服务及各种附加运动设施等，一个两室一厅的房子最后每个月租金只需要1 100多美元，比起同等房1400美元的价格有明显优势，当时两幢楼改造出500多套房子，以较少的投资创造了非常好的现金流量。这也是王所淘的第一桶金。

1992年，28岁的王一次回国探亲路经香港，被香港银行界人士说服，“海归”港岛，在汇丰银行属下的获多利投资公司，开始自己的投资人职业生涯。第二年，王加入著名的投资机构高盛银行。

在高盛期间，王主持完成了数个至今被业界赞赏的投资。其中最有名的案子是高盛入股平安保险案。1993年王开始跟平安保险谈，1994年高盛和摩根斯坦利各入股2 500万美元，各占平安保险5%股份，后来每家又追加投资1 000万美元，股份变成7.5%左右，2005年平安保险上市，现在的市值已经从当年的5亿美元变成了160亿美元，高盛在平安保险上市前后就把股份转让给了汇丰银行。这个案子为高盛获得了十四五倍的回报，外带每年下来几百万美元的分红。投资平安保险的案子李嘉诚也参与了，王由此与李嘉诚有了来往。

另外，王也作为主要参与人员参与了著名的粤海重组案，这也是高盛在内地投资最经典的个案之一，粤海案是现任国务院副总理王岐山当时在广东任职常务副省长期间主抓的重组案，高盛足足操作了两年，中间涉及100多家债权银行，400多家公司，十分辛苦和复杂，最终重组成功，王也从中受益良多。

163．net和TOM跨媒体平台

王真正为人所知，还是因为以其个人力量神秘收购163.net。

前文提到，163.net因为率先开通免费电子邮箱业务而大受欢迎，在1999年前后不论流量和知名度都成为和三大门户并举的互联网网站，而且由于其商业模式和三大门户又有区隔，所以更得投资人青睐。投资人完全可以向美国资本市场讲述一个类似中国Hotmail的故事。(注: 在此之前有微软收购Hotmail的类似案例。)

163.net是1998年3月开通的，到了1998年10月，163.net的用户数已经达到30万，突破了设计容量；到1999年6月12日，用户达到100万，10月7日，用户达到150万。163.net的用户增长后来到了增长得太快实在没有办法控制的地步。几乎每个星期都在扩容、扩硬盘、扩服务器，并且163.net是分布式的，每扩一次都很复杂，许多用户数据以及系统要重装。163.net的运营公司飞华的技术人员在没日没夜地加班。

张静君也想过重新升级一套有更强负载能力的系统，但问题是丁磊和网易已经搬到北京去了，他们顾不过来。飞华也咨询过网景、微太阳、微软，它们的要价都在几百万美元(注:　21CN使用的是亚信电子邮箱系统，21CN由此支付了2000万元人民币。)，飞华本来就不靠163.net赚钱，此时，没有理由再拿出更多的资金来投入。

到了1999年年底，飞华又往163.net里面投入了几百万元，并且从1999年3月开始，张静君就向上面打报告要求电信投资，但是由于诸多原因，一直没有批下来。

张静君们只好另谋出路。起初，张静君没想卖163.net，而是想通过

融资的方式，将资金引进来，将163.net做下去。

一拨又一拨，这一拨没见完，又来新的一拨，从1999年下半年起，“5·19”行情和中华网的海外上市，让整个互联网概念炸了窝，而163.net本就是投资人追逐的对象。张静君那段时间平均每周都要至少见一拨投资人，IPO、期权制度、收购杠杆、投资顾问……诸如此类的新名词冲击着张静君的大脑。

在这些寻求投资、并购、合作的人中，新浪的沙正治给张静君的印象最深，沙正治提的策略也让张静君觉得最可靠，新浪和163.net合并，两个流量和影响力均在前三、而且还互补的网站将一起冲向纳斯达克市场。但很不巧的是，沙正治于1999年夏天突然下台，这一提议被搁浅。

更致命的打击是，1999年9月，时任信息产业部部长的吴基传在两次公开场合重申了外资不能进入电信业的禁令。互联网属于电信增值业务，163.net又属于电信投资的互联网业务，不论从哪个角度上说，163.net都卖不了。

张静君一下子就傻住了。163.net卖不了，可自己也不能把它养大，用户增长的速度实在是太快了。21CN的兴起，广东省电信部门希望重新起用新的品牌，挤压163.net。

投资人几乎一下子消失了，只有一个人，还是不断地来找张静君喝茶，这个人就是王。王是张静君当时所在的飞华公司的融资顾问安达信介绍过来的，此时的头衔是高盛高科技事业部的经理，高盛此时是新浪的承销商，高盛上下都很看好新浪和163.net合并的并购重组案，王本人更是分外看好，他认为163.net是块好资产，所以，即便有禁令在前，王也没有退却，一次又一次地到广州会面张静君，和她讨论看谁有可能接

盘，怎么接合适一些，多少钱张静君觉得合适？

讨论来讨论去，王和张静君都觉得163.net有价值，成长性也好，既然广州飞华养不起，不如卖掉。但问题出来了，谁来买？由于当时互联网本身很难实现赢利，因此，买家只有一种可能，那就是买下163.net后到海外上市，但既然新浪不买？谁又会买呢？搜狐不太可能，它很想自己做一套这样的邮箱系统，而网易的可能性更不大，网易和163.net之间的关系太微妙、太复杂，很难清晰。

有一天，王又来了，他翻来覆去地和张静君讲，既然高盛买不了，既然海外资本不能介入，能不能在国内找个有资源、有能力又符合政策规定的买家，让这个买家先买下来，等政策松动了再让这个买家转手；王接着又说起自己对163.net的喜欢，觉得这真是好东西。张静君一下子听懂了，王要离开高盛，想自己买。

张静君定睛看了看这个出生在云南、多年留学海外、在香港工作、喜欢说笑话、有很强气场的年轻人，心中充满了疑惑。此时的王一脸严肃，正襟端坐，绝对不是开玩笑的样子。张静君问了一句："你真的想买？"等得到确切答复后，张静君开出5 000万元人民币的条件。张静君想，王不可能出得起5 000万元，因此，更多是吓唬王而已。从理智上，163.net是要出手的；从感情上，张静君多少有些舍不得。163.net像张静君的女儿一样，尽管知道迟早要成为人家的媳妇，但还是无比抗拒女儿的出嫁。

想不到的是，王一口答应下来。张静君多少有些惊讶，也多少有些慌乱，她随即提出首付500万元的条件(注: 坊间流传的一种说法认为，当时163.net的域名还在丁磊手中，要卖掉163.cn，必须先把域名买下来，163.net才具备完整意义上的出售可能；另一种说法是当时系统交割

需要升级，用这笔钱先把系统升级，以便能顺利出售。)，并要求在一周内交付。张静君在内心深处还是不想卖，她想借此逼退王，或者说她想看下王的实力。

张静君报5 000万元人民币有她的道理。2000年，飞华请广州资产评估公司对163.net进行了资产评估，评估价是800多万元。5 000万元是800万元的6倍，张静君觉得这个价钱很合理。另一种算法是：hotmail，1 000万用户，卖了3亿美元，每个用户大概值30美元；163.net卖的时候180万用户，每个用户30元人民币，5 000万元人民币，张静君的账没有错，问题在于她不能公器私卖，结果这一买卖让她丢掉了广州电信数据分局局长的帽子，不过，在回忆起当年的这段往事时，张静君虽然无比感伤，但无怨无悔。笔者曾和她有如下对话—

问：你想没有想过会丢帽子？

答：想过，但没有想到会那么严重，我也想先打报告，但之前的经历告诉我，没用的。

问：从局长的位置下来，父母是怎么说的？

答：那年春节，回到老家，父母都基本不和我说话，主要怕提到从局长位置下来这件事情和我未来的打算，但他们又很想问，终于老父亲忍不住问我了，我基本上是强忍着眼泪回答父亲的：女儿不当局长，还可以做点其他的。说完，我连忙把脸别过去，泪水禁不住流下来。

一周后，王将500万元打到飞华的账户上。1999年11月16号，张静君在合同上签字，以5 000万元人民币的价格将163.net卖给了深圳新飞网，新飞网是一个王以他哥哥名义注册的内资公司，符合政策要求。

1999年12月15日中午12点，新飞网将5　000万元中的剩余部分打到飞华账上，163.net由飞华版权所有改为新飞网版权所有。

163.net的巨大访问量正是TOM所需要的，为此，TOM付出了3.7亿港元的天价进行购买，这其中虽然更多是以TOM的股票进行支付，但也付出超过6000万港元的现金支出，这笔钱应该能涵盖之前王在163.net的首付款项、借款款项以及利息和后续投入的费用。

王是个天才的投资人，周凯旋曾经称王是亚洲最好的金融工程师，此言虽然有对同僚的盛誉在其中，但王却真能当此言。

在TOM集团，对王来说，其实存在双重身份，一方面，他作为CEO拿着经理人所应该拿的薪水；另一方面，他因为163.net的原因，也持有相当比例的TOM股票，是TOM的小股东之一，这也造成了他在TOM这个局中的特殊地位。

这种双重身份以及其以往投资人的背景让其保持着一贯的低调。不过，一涉及跨媒体平台，就成了例外。王认为跨媒体平台是他奉献给TOM的一种独特的商业模型。

故事的线条很简单：纯粹网站赚钱不易，要尽快把TOM转型成跨媒体平台。这个平台可以加强TOM的广告渠道，为客户提供一站式广告套餐服务，这些服务依托于包括网络、印刷、户外、活动及电视的跨媒体平台。基于这样的思考，TOM将与市场上占领导地位、经济收入很好的传统媒体（比如一些报纸、杂志、电视节目、户外媒体等）合作，共同搭建一个跨媒体的平台。广告客户要打广告，TOM可以从电视、报纸到互联网提供一揽子解决方案。这种模式所产生的连锁效应是，TOM内部运营的现金流量会有很大地提高。

作为一名出身投资银行高盛的资本运作高手，在清晰的跨媒体平台思路指导下，王给出了一份令人刮目相看的清单：2000年7月，王出掌TOM，从母公司香港和黄接手上海美亚在线50%股权，取得在内地的网络新闻发布权；8月，与羊城报业建立战略性联盟、收购内地的体育网站鲨威体坛；9月，并购163.net，跻身内地十大网站之列；10月，兼并内地户外广告公司风驰广告；11月，与长城科技旗下两家公司合作开拓宽频增值服务、收购香港时事杂志《亚洲周刊》50%股权……

至此，一个覆盖网络、印刷、户外广告、活动策划等多层面的跨媒体广告平台已经有了一个大概的模样。

詹宏志来去匆匆

跨媒体平台虽然初见雏形，但一个很具体的问题也随之而来：怎么把这些媒体相互整合起来，让其发挥集体作战的优势？首先是寻找到一位在两岸三地都有崇高声望，同时也具备整合能力的文化名人来做跨媒体业务的操盘手，王很快把目光投向了詹宏志。

詹宏志，台湾著名作家、电影人、编辑及出版人。1956年出生，台湾南投县人，毕业于台湾大学经济系。詹宏志是原台湾城邦出版控股集团的董事长兼首席执行官，也是计算机家庭出版集团和城邦出版集团的创办人。

詹宏志是华文出版界第一位由文艺青年白手起家而后入主出版业、甚至一跃成为出版商领导者的奇特例子。20世纪80年代初，和所有台湾知识分子一样，詹宏志以文学青年的形象进入出版业。他为张大春的小说写过序，为陈映真的小说写过文学评论，替李寿全写过歌词，翻译并大力推荐过海外的恐怖侦探小说，后任职台湾《联合报》、《中国时报》、远流出版公司、滚石唱片等，担任过总编辑、社长、发行人、董事长等多种职务。

陆续任职于各大媒体的詹宏志，在互联网兴起之际，又“移情”于计算机网络出版。1996年初，他创办了《PC home电脑家庭》与其他计算机杂志，并对在网络上创新与推广新观念产生兴趣，先后创立了Mook、PC home等各种不同属性杂志的模式。1997年，他号召麦田、猫头鹰、商周等三家台湾出版社成立了城邦出版集团。

2000年2月，他又创刊了华人世界第一家网络报纸—《明日报》，

在新闻界刮起一阵旋风，可惜因为收费机制无法建立，一年多后宣告倒闭。

詹宏志向来有大手笔问世，就在《明日报》关闭之后不久，2001年 5 月14日，接受tom.com的注资，让出PC home及Cite合并的新公司49％股权。Tom为此投资约共计3.098 7亿港元，包含现金及新股，其中1.316 9亿港元以新股注入，Tom为此发行了2 390万股新股，每股作价5.51港元， 占Tom扩大股本后的0.74%；其余1.781 7亿港元以现金支付。

在詹宏志个人魅力的号召下，其他出版社陆续加盟城邦出版集团，加上后来加入的《侬侬》杂志集团、《商业周刊》杂志集团、尖端出版集团等，城邦出版集团发展成为占有台湾35％的图书市场和40％的消费杂志市场的台湾重要的出版集团。

紧接着，詹宏志星夜到内地，拜访海峡对面《电脑报》的社长陈宗周先生，意图联手做一番大事情。

陈宗周毕业于嘉陵江畔的重庆市四十一中。这所学校人才辈出，当少年陈宗周坐在这所名校的教室时，同学中的楷模是烈士江姐的儿子、高中部的彭云。在今天由四十一中更名的巴蜀中学的网页上，依然把美国马里兰大学博士彭云与国务院副总理邹家华、经济学家吴敬琏等名人并列一起，他们都是其校史上值得骄傲的学子。

不过，成绩优异的陈宗周不能够继续从初中升入高中，因为他的父亲是右派分子。1964年，16岁的陈宗周被关在了高中大门外。这一段失学的经历，使陈宗周以石油勘探队员每月40多元的工资过早步入社会。1976年，中国发生了巨大的变化，并很快恢复了高考制度。陈宗周兴奋地参加了1977年冬季举办的“文革”后的首次高考，多年来坚持自学，使

得没有读过高中的他依然在高考中取得了不错的成绩，但“右派子女”的帽子仍旧使他无法进入大学。

此时的陈宗周已经30岁了，早已习惯生命中变数的他，干脆系统地自学大学课程。在专业选择上，陈宗周遵从了家里人的意见，选择了电子工程。科学是那个年代最大的“时尚”，陈宗周也终于等来了机会。1982年，陈宗周考入重庆市科协，在1979年创刊的《科学爱好者》杂志社担任编辑，他在这里一待就是5年，从而熟悉了刊物经营的全过程。

转变发生于1987年。当时的重庆市科协的陈登凡部长反复邀请陈宗周去市计算机普及中心工作，5年后的1992年1月3日，陈宗周创办了《电脑报》，启动资金竟然只是他们通过开培训班挣来的两万元钱。一份西部科普小报的传奇历程开始了，一家科普传媒集团和一位传媒企业家的创业历程也同时悄悄地开始了。这份四开四版的小报，成为今天旗下拥有独资和合资的20多种科普报刊、顶峰时年营业收入近5亿元、利润以亿计的电脑报集团的原始出处。

陈宗周邀请詹宏志下榻重庆的林园—前国民党党主席林森的住处，也曾为当年重庆谈判时蒋介石招待毛泽东的住地。陈詹两人本都是当世大儒，都有做大两岸三地华文出版的梦想和愿景，于是，以茶代酒，相谈甚欢。詹宏志的到来，也间接加快了TOM集团对《电脑报》的投资步伐，2004年7月，TOM集团以两亿港元注资《电脑报》，换取双方合作成立的电脑报经营有限公司49%的股份。

但就在大家翘首企盼詹宏志意欲大展宏图的时候，2005年6月，却传来詹宏志辞任城邦出版控股集团董事长兼首席执行官等职位，在台湾出版界引起了不小风波。

詹宏志离去后，王找来了贝塔斯曼中国区的CEO艾科负责跨媒体的整合，艾科是个中国通，在经营上是把好手，但并无詹宏志在两岸三地文化人中的崇高声望。打造两岸三地华文跨媒体平台终究只成为南柯一梦。

王终究是王，这边看跨媒体全面整合很是困难，于是在合并的前提下，根据业态开始进行有效地拆分，其拆分的最大一个动作就是把所有互联网的业务都整合到Tom在线，然后再借互联网回暖的时候，把Tom在线拆分出来在美国纳斯达克市场上市，在上市前，TOM在线买下由周凯旋创办、王雷雷运营的雷霆万钧，迈出为大股东合情合理合法套现的第一步。

再之后，在整个大市还在高点的时候，TOM实行私有化，经过一系列资本运作，周凯旋从原来的超过30%的股份逐步做成自己只占10%的股份格局，剩下90%为和黄持有，TOM就此退市，周凯旋虽然没有完全套现干净，但她的大部分股份已经落袋为安。更重要的是，TOM账上有上百亿现金，作为股东之一的周凯旋也可以优先支配。

关于周凯旋和互联网的最后故事是TOM在线与eBay的合资，共同保护Skype进入中国(注：这个案例和当年默多克从李泽楷买下星空卫视是同一策略，更多是买该领域一旦开放后的先发优势，“李嘉诚”三个字就很值钱。)，此举从理论上也为周凯旋获得超过16亿元的套现，买单者是著名的eBay。由于eBay的老板梅格·惠特曼也是公认的商界女强人，因此，媒体也称这两个人的握手是世界上最有权势的两位女强人之间的握手，虽然未必是第一第二，但至少仅仅从财富来论，都在前十名。

关于周凯旋和TOM，传言最多的是她对新浪、搜狐、网易三大门

户的收购，以当时TOM手上的现金和李嘉诚的声望，是完全有可能拿下的，但周凯旋举棋不定，她是想出又想进，犹豫之下错失所有机会。可以说，心态决定了一切。

柳传志借互联网全身而退

2000年3月2日，也就是李嘉诚名下、周凯旋主导的TOM在香港成功上市的第二天，柳传志在香港紧紧握住了李嘉诚二儿子李泽楷的手，双方谈成的合作内容是：共同发展宽带互联网服务、制造；销售联想的NOW电脑以及通过NOW分享多媒体内容。

3月3日，当盈动与联想合作的消息传出后，联想股价一飞冲天，摸高至70港元，一个交易日的市值就暴增177亿多港元，总市值超过800亿港元，联想一跃跻身香港十大市值公司之列。

而在4天前的2月29日，联想集团及香港联想以每股33.75元出售及发行8　500万股份，共集资港币28亿港元。联想此次配股说明称，相当一部分资金将用于投资及收购内容供应商，发展先进的互联网接入设备和接入技术，研发及推广电子商务解决方案。高盛公司是此次股份配售的承销商。

1999年11月，联想集团发布了号称“因特网电脑”的天禧电脑，这表明联想有意进入互联网业务的明确态度。香港股民开始踊跃入市，联想的股价自此从7港元一路上涨至17~18港元，春节后更是节节攀升至30港元以上。

1999年6月23日，联想配股1.3亿股，只拿回9.36亿港元。如今，配售8 500万股就拿回28亿港元，只因一个“互联网战略”，资本市场就有如此奇妙的反应。

联想股票价格在1999年年初只有两港元多，短短一年出头时间，上涨近30倍。其市盈率曾高达250倍以上，同期IBM的市盈率也就在20倍

左右。股评人士分析，联想业绩不足以支撑联想股价，一个概念和一连串运作，资本市场不仅让联想搭上网络经济的快车，而且让柳传志坐上头等舱。

对2000年的柳传志来说，更重要、更直接、更迫切的是实现联想分拆。2000年5月，柳传志将原来的联想一分为二，原来的联想集团由杨元庆继续率领，郭为率领的联想科技转身成为神州数码，“用电子商务推动代理产品，顺理成章”。郭为领导的神州数码有三个最主要的业务方向：电子商务和全球网络设备巨头D-Link合作的网络设备制造、系统集成。

杨元庆则在交班大会上的发言中表示，他将会在“软件、信息服务、系统集成、ASP、宽带和移动通信”方面向互联网全线挺进，这其中，软件（幸福Linux）和信息服务（FM365）是2000年的重点。“FM365年底目标是100万以上的接入客户，1 000万以上的Pageview，进入中国门户网站的第一集团军，教育和财经两个垂直网站上要做好构架，为赢利做好充分准备。软件业务的目标是：营业额1.2亿元，但更重要的是以Linux功能软件和针对中小型企业的ASP为契机，抢占中国软件和ASP服务的制高点。”

这是中国企业史上最离奇的一个分拆，一是事实证明没有必要分，二是分后好像做的事情两家都差不多。但即便如此，由于柳传志借用了整个香港资本市场对互联网概念的热捧和联想过去几年时间内在香港资本市场靠良好表现而积累下来的商业信誉，最终香港资本市场还是为之买单。现为网易总编辑、时任《南方周末》记者李甬的评论最为一语中的：一个是电子商务，另一个也是电子商务。

柳传志占尽互联网便宜，但相对应的，他也为联想在互联网时代丧

失先机而交出昂贵的学费。其中最惨痛的是 FM365的来去匆匆。

更加奇怪的FM365

2000年8月23日，联想集团在北京正式宣布，以总值3 537万美元（约合3亿元人民币）的有形资产入股赢时通，以40％的股权成为第一大股东，从而完成了对赢时通事实上的收购。这在当时被称为国内最大的一笔网络并购案。

这一年的12月13日，杨元庆再次坐在了记者们的闪光灯面前，这次他身边坐的是新东方校长俞敏洪，双方宣布，联想将出资5 000万元人民币，以50%的股份作投入，与新东方合作建立新东方教育在线。

新东方是中国最成功的民办外语培训专业学校，从20世纪80年代开始，持续20多年的出国热造就了新东方的辉煌，要出国留学的莘莘学子，几乎没有不去新东方“朝圣”的。刚开始新东方只是做外语培训，后来几乎包括了怎么申请奖学金、怎么获得签证等几乎全套出国留学辅导。有一次，联想与新东方谈判，杨元庆突然发现他身边的4个人，竟然全都曾经是新东方的学员，新东方的影响力可见一斑。

这次合资，联想又出了一个大价钱，5 000万元。也就是说，联想给新成立的新东方在线估价1亿元，联想是以现金投入，而新东方投入的则是教师、教材、品牌和经验，新东方在线的董事长也由新东方校长俞敏洪担任，董事成员双方各出一半。

半个月前，联想集团宣布与北大附中合作成立北大附中远程教育网，大概是北大附中的量级比新东方差，投资的金额也没有到能让记者们“惊奇”的地步，所以并没有大肆宣扬，这也可以从一个侧面看到当年联想投资的微妙心理。

北大附中远程教育网、新东方在线，加上此前FM365教育频道从教育部自考办争取下来的成人高考电子商务课程网上实习项目，在入主赢时通4个月后，联想信息服务三点一线布局中垂直网站的另一艘航母——教育编队，也正式起航了。当时正在积极运作中的垂直业务，还有旅游，与国旅集团合资组建的国旅快捷公司已经签署协议，只是由于在该公司中联想只是小股东，又迟迟没有开展网上业务，因此当时并没有引起人们的注意。

赢时通投资3亿元，新东方在线投资5 000万元，还有投在北大附中远程教育网、国旅项目上的钱，以及此前FM365强力发布花掉的几千万元，联想投在互联网上的钱就像坏了龙头的自来水，哗哗直流。

与赢时通、新东方、国旅的合资成功，宣告联想在垂直网站方向上的布局大体完成。三点一线中最后的也是最重要的“赢利”，找到了落脚点。

联想当时三点一线的互联网战略看上去很美：接入（ISP）部门借助于中国电信的163平台，把联想每年几百万（2000年已经达到200万台）的电脑用户通过捆绑销售的方式引入互联网；联想为接入用户在互联网的终点（也是起点）准备了一个入门网站，这个网站就是FM365，FM365负责聚集最好的内容和功能服务，吸引人流、留住人流，满足“80%的人的80%的要求”，在这个平台基础上提供网络广告和电子商务。与此同时，联想在人们最需要的领域提供付费的增值服务，比如证券、教育和旅游，FM365把吸引来的巨大人流倒给垂直网站，垂直网站和接入实现的利润再来补贴门户网站的亏损。如此三点一线，构成联想信息服务的一局棋。

当初打造三点一线，是从联想天禧电脑主打概念“互联网上新生

活”开始的，就像列车不能没有终点，而这个终点从理论上说又必须是网上冲浪的起点，所以它只能是一个门户网站。以联想一年几百万台的销量，比第二名多出5倍的市场占有率，谁都知道应该好好利用。另一方面，门户网站不挣钱，但看来能挣钱的垂直网站又不吸引眼球。

联想当时的分析是，这就像10年前中国的零售业，百货商场最发达，里面什么都有，但那时的香港已经开始流行专卖店了，穿衣买鞋要讲究品牌，那时要跟中国的老百姓谈这些，他们肯定不感兴趣，什么品牌不品牌的，有衣服穿就不错了。但是随着人们对物质需求越来越高时，人们也开始挑剔，所以之后的中国专卖店也一定会很发达。当时国内互联网商业的发展还处在“大商场”阶段，但赚钱还得靠去扶植那些做小、做深的专业网站，而此时专业网站人气不足的劣势恰好可以通过“大商场”的人流来弥补。看上去还真是这么一回事。

不过，等三点一线的全图照亮的时候，并没有出现当初想象中的效果。

最先出问题的是垂直网站：赢时通、北大附中远程教育网、新东方在线，最后都是以合资合作的方式建成的，FM365变成了YESTOCK，新东方在线的网站叫TOL24。联想拟议中的是以365为统一后缀来形成网站群，证券的垂直网站计划叫FN365，教育的垂直网站应该是SCHOOL365，至少在联想当年关于互联网的华中园会议的记录里是这样写的，但这个SCHOOL365最终没有出现。三点一线破局，把FM365一下子置于尴尬的境地。在三点一线的布局中，接入和垂直网站都是赢利点，而FM365则是站在这中间的连接点，负责倒入人流和保持“客流量”。如今垂直网站“分家单过”了，而接入也有自己的小算盘，FM365成了累赘。

而且，接入这块也很快出现了问题，FM365和接入是并行的业务部门，各自为政。这种情况，据说在联想其实并不多见。在没有实行矩阵管理的时候，杨元庆有一套办法，让业务领导人既能专注自己的部门，又有宏观协调、把握。比如负责台式电脑业务的副总裁刘军，同时还要负责产品链；负责笔记本电脑业务的副总裁乔松，同时还要负责供应链，通过横和竖两个维度，杨元庆把联想的各个业务紧紧地捆在一起。

但这种方法在信息服务事业部却似乎不太见效，虽然形式上联想FM365的总经理杨洁也负责整个部门的市场，另一位FM365的高管荆宏也负责整个事业部的事，但实际上，两个部门都是产供销一条龙，麻雀虽小，五脏俱全。接下来，接入部门随着客户的增加，也需要提供网上在线服务，他们不是在FM365上切出一块地盘—FM365本来就是接入捆绑的网站—而是自己建设了一个LOL365.com，主要内容是提供在线续费、客服、账务查询、公告等服务，并且也搞了自己的电子邮箱和搜索功能，俨然又是一个小型网站。

就这样，三点一线中的三点，在它们终于站成一条线的时刻，开始发生偏移，并且渐行渐远，最终把三点一线的格局，扭曲得不成样子。

FM365这一步当初看来的妙棋，现在成了棋盘上孤立的棋子。而FM365的目标又是最不现实的—超越三大门户。

不过，2000年4月18日，FM365网站正式开通时的盛况还是让人看到这种可能的存在。“用最红的人，做最红的广告，1年烧1亿元钞票，3年做成中国最红的互联网站。”这是联想FM365当年创办时的豪言壮语，即便今天看来也着实提劲。

1亿元烧完，FM365虽然没能进入前三的阵营，只是进入门户的第

二梯队，不过，联想不准备再继续投钱进去。与此同时，联想新三年规划的发布，让FM365很难拿到足够多的网络广告份额，因为这些广告主发现联想全都想做，联想要想维持FM365只有继续投钱。但联想一开始就并不想把在2000年3月圈来的28亿港元全部投进去，联想投资总裁朱立南就公开表示，他们只是试探性地投入1/4进行互联网方面的尝试，这笔钱落到FM365身上也就1亿多元，完后自然不投了，虽然可惜，但又有什么办法呢？说到底，FM365从一开始就是个资本产物，最后被资本抛弃也是再自然不过的事情。

到2001年6月，联想曾和AOL时代华纳集团宣布成立合资公司，双方各占51％及49％的股权，同时承诺分别分阶段投资约1亿美元。而联想要掏的1亿美元，将以包括当前的FM365人员及设备，包括服务器、计算机设备及软件等抵押，也就是说，除却FM365外，联想不会再有大笔资金注入合资公司。

2001年11月3日，联想集团对外宣布“公司进行人员优化”，对FM365进行大规模裁员。11月20日，联想在香港联合交易所发布公告称，AOL附属公司和Legend Research已根据认购协议分别完成初步认购4.9万股优先股及近50999股普通股。这意味着联想与AOL已经完成股份认购，转让资产予FM365。

FM365烟消云散，从此无名。

雷军说服金山、联想一起投资卓越

联想在互联网战略上也并非一无所获，2000年他们参与投资的卓越网在2004年以7 500万美元的价格卖给了亚马逊，最开始占据30%股份的联想投资，理论上获取的收益接近2亿元人民币，实际上也是有超过1亿元人民币的巨额回报。创办并手把手实现卓越网这一好买卖的人叫雷军。

2000年开年，金山董事总经理雷军觉得自己把互联网想明白了，于是就给金山大股东张旋龙看15页的PPT（幻灯片，PowerPoint），张旋龙没听明白雷军要干什么，但听雷军要继续加大对互联网的投入就点头同意了，张旋龙也被卷入互联网热浪中了。

张旋龙此时嘴里总在重复着一句话：互联网快疯了，新浪快上市了。张旋龙最开始进中关村就是帮四通卖打字机，同时把兼容机SuperPC让四通在全国卖；张旋龙和四通上下像一家人一样熟悉，四通是新浪的大股东，新浪上市，四通自然受益。张旋龙跟着高兴，跟着受鼓舞。

张旋龙同时在1999年下半年刚刚促成雅虎与方正合作，两家公司合作开一个合资公司代理雅虎中国的广告。雅虎的故事也给张旋龙很大的震撼，1996年上市的雅虎很快取代网景，成为全球互联网市值之王，这样的故事谁听起来都震撼。

另一个让张旋龙意识到互联网不得了的故事是中华网在1999年7月上市，不仅IPO当日大涨，之后的半年里，只要有任何中国加入世界贸易组织或是加大改革开放力度的消息出来，中华网的股价就要上一个台

阶。中华网的CEO叶克勇也是香港商界的知名人物，张旋龙在多次酒会上与之打过照面。对于叶克勇的成功，一多半的香港人都没有想到，张旋龙也很惊讶。

新浪、雅虎、中华网，三家发生在身边的.com故事让张旋龙迫切地感受到互联网大有未来。

1998年9月，联想注资金山后，金山的股东有联想、有张旋龙、有求伯君，雷军也是股东，但股份最少，只是小股东。雷军要做互联网，还必须说服张旋龙之外的其他股东。

求伯君也想做互联网，但他更看好网上酒店预订这块业务，也就是电子商务，但方向不一样。雷军更看好亚马逊，他想在网上卖东西。

由于都看好，因此金山在做卓越的时候，也在做旅游电子商务网逍遥网。逍遥网由生性逍遥的求伯君管理。卓越和逍遥这两个名字，不知道是谁取的，就名字来说，就是金山两大掌门的内心写照，卓越对应着雷军，逍遥呼应着求伯君，都是绝妙匹配。

2000年联想分拆，投资业务划分给了朱立南领衔的联想投资，如前所言，2000年3月联想从香港二级市场圈来28亿元港币的现金，正想投资互联网，于是，当雷军征询朱立南意见的时候，朱立南欣然应允。

金山控股和联想投资联合给卓越估价2 000万元人民币，其中金山控股投了1 000万元人民币占70%股份（内含管理层20%的股份），联想投资投了600万元人民币，占30%股份，最后投到卓越账户的现金是1 640万元人民币，多出的40万元是卓越首任总裁王树彤个人投的，以表示自己对公司的信心，王树彤后来离开卓越后，创办了B2B网站敦煌网，这是后话。(注：类似的故事在沙正治入住新浪当CEO是也发生过，

沙正治自掏腰包投了20万美元到新浪，表示对公司的信心的同时也能更好地保护自己的权益。)

雷军看好卓越，提出自己亲自担任卓越的CEO，但包括金山董事长杨元庆在内的董事会都不同意。1999年因为红色正版风暴获得巨大成功，董事会内关于雷军是否适合担任金山董事总经理的杂音没有了；关于金山演变成联想软件事业部，雷军与联想软件事业部一部总经理韩振江竞争上岗的说法也成为无稽之谈，雷军在金山的位置超级稳固，董事会又一次燃起金山独立发展并上市的想法，这个时候，让雷军去兼任卓越的CEO，董事会怎么可能同意。金山董事会说雷军可以多花一些时间关注卓越，但去当CEO的念头还是打消为妙。

雷军执拗不过，只好在卓越不设CEO，请王树彤来当总裁，配合自己这个董事长来管理和领导卓越。

雷军从1998年起就在动员王树彤到金山工作，王树彤也想换到更大的舞台上发挥，但就是不知道怎么给王树彤腾位置，既然金山董事会不让自己当卓越的CEO，不如请王树彤当卓越总裁，配合自己，雷军直觉上觉得王树彤够职业，也适合做电子商务。

富华大厦 陈一舟 王树彤

1999年年底，北京朝阳门北大街8号富华大厦。从陈一舟的ChinaRen出来，雷军想起王树彤就在楼上，就打了个电话给正在思科做市场经理的王树彤。王树彤那天中午正好有空，于是两人一起吃午饭。席间，雷军对王树彤说："做互联网不见得行，不做互联网，则肯定不行。"雷军还对王树彤说："这是一个重新洗牌的机会，你可以循规蹈矩地过下去，但你也可以选择另外一种生活方式。"雷军接着对王树彤说："我们现在想做电子商务，你有没有兴趣来做？"1999年的王树彤承认互联网是一个机会，但没有马上答复雷军，"我要好好想想，一周之后给你答复"。

1999年雷军经常去富华大厦是因为他在武汉大学的同学陈一舟。1999年4月，陈一舟从美国回来找雷军，和雷军聊了一阵互联网之后，陈一舟告诉雷军，他要办个网站超过网易。和丁磊很熟的雷军觉得他在胡说。让雷军没想到的是，6个月后，陈一舟将网站建了起来，用12个月烧1 000万美元的速度将ChinaRen做得人气挺高。

1999年年底，雷军问陈一舟："ChinaRen人气的确做得不错，但你靠什么赚钱呢？"陈一舟回答："来我这里的都是年轻人，有很强的消费能力。他们在我这里聊天、做个人主页，高兴得一塌糊涂，然后，我就可以向这些人卖手机呀……"雷军立即告诉陈一舟这种想法没戏。"你的这种想法和我们1996年做CFido的想法一模一样，我那个时候出钱买服务器，付电话费，网友们在我这里玩得也很高兴，但他们觉得来我这里就是在给我面子，我赚不到钱。"

陈一舟不同意雷军这种看法，他坚持人只要聚在一起，就会买相同

的东西；雷军坚持，买了相同的东西，人才容易聚在一起。那个晚上，他们为“鸡生蛋，还是蛋生鸡”的问题争论到凌晨两点多。这场争论使雷军渐渐想清楚了“垃圾访问量”没用，这场争论更加坚定了雷军改变之前卓越下载模式转做电子商务的信心。

一周之后，王树彤通知雷军他可以加入卓越，接着提出想请陈年一起来。在2000年金山春节联欢会上，雷军又一次见到了原《书评周刊》主编陈年，陈年此前筹办运作“席殊好书俱乐部”的经历让雷军非常感兴趣，雷军觉得卓越的模式和图书俱乐部的模式很像。三个人那天在联欢会外的一张桌子上谈了一个多小时。

有了钱，有了王树彤与陈年，雷军看样子是要做电子商务了，但是，看着以前积累下的成绩(注：卓越下载站曾在没有什么投入的情况下取得单项访问量第一的成绩。)，雷军又觉得割舍不下。雷军试图说服原来负责软件下载的高春辉和他的团队一起转向电子商务，但后来发现，这是徒劳。

雷军将高春辉们聚集到一起开会，他一口气讲了一个多小时。他讲：“第一，互联网是工具，采用先进生产工具的企业一定能得到很好的回报；第二，我们一定要到互联网上淘金，我们付出的是人民币，在美国股市上赚到的是美元，天然能翻10倍；第三，访问量不一定都是钱，大的门户靠访问量能赚到广告费，但更多的网站只有靠电子商务。”

8848对卓越的启示

1998年12月，王峻涛从福州给雷军打来电话：“我要做电子商务，并已经募集了200万元人民币。”王峻涛先说是个人投资，雷军有兴趣加

入投资，但后来又说是连邦投资，雷军最后就没有参与。但这没妨碍雷军一直和王峻涛沟通电子商务的事情，雷军在时刻关注着8848，琢磨着王峻涛的一举一动。

2000年年初，当雷军决定将卓越转向电子商务的时候，他已经认定王峻涛大而全的8848模式行不通了。早在1999年，雷军就曾对王峻涛说过："互联网要对客户有价值才有意义，不管是远期价值还是近期价值，只有对客户有价值，才能活下去。光取悦投资者是没有价值的。"

雷军承认王峻涛是中国电子商务的先驱，但又认为当时王峻涛作秀的程度超过了对客户的价值。"美国股市崇尚亚马逊神话，8848就在中国复制亚马逊，但亚马逊模式在中国行不通：销售海量品种的图书，缺货怎么办？在美国，信息化程度很高，亚马逊可以通过互联网直接查询几个大供货商库房是否有存货，亚马逊的卖点是：'最近50年的书我们都有'—这是它提供海量品种的意义。在中国做，既没有这个信息化基础，也没有上游的超级供货商，根本不可能做到像亚马逊那样。另外，网上购物图的就是方便快捷，用户下了单，8848再去用传统方式为用户找货，势必影响速度，一定不能满足客户对电子商务快捷时尚的追求。"

雷军在商店买T恤的时候，发现了求同消费现象。"中国经济和美国经济处在不同的发展阶段，美国消费者寻求个性消费，中国现阶段，需求高度趋同，中国需要50年前版书的人极少。"

为了证实趋同消费的假设，雷军将贝塔斯曼书友会提供的书目反复数过好几遍。一次是99个品种，一次是120个品种，贝塔斯曼在中国的书友会有150万会员，但它向150万会员只提供100多个品种的选择，书友会的会员还觉得贝塔斯曼提供的图书已经很丰富。

总结完这些，雷军眼前豁然一亮。“如果卓越只卖有限商品，实行完全库存，客户下单马上就能送到，就能让用户充分感受使用电子商务的快感。更为重要的是，由于只卖有限的精品，单一产品的销量就会上去，价格就会下来，如此形成正循环。”

不过，即便有8848在前，卓越的电子商务之路也同样是充满了曲折，着实走了很长的一段弯路。

2000年5月11日，北京香格里拉大宴会厅，雷军发布新卓越。

两个月之内，卓越新招了100多人。一个月之内，电子商务、版权发行、IT资讯、王菲与那英演唱会、卫慧写真集……卓越铺开了一个尼罗河计划。

新卓越开工后，迎来了一连串的不顺。卫慧写真集业已拍摄完毕，但就在即将上市的时候卫慧遭到全面封杀；王菲与那英演唱会因为种种原因都没能进行；出版方面，卓越支付70万元请著名音乐人宋柯帮忙做了一张CD，销量不尽如人意，而2000年做一张CD只要30万元不到，雷军被朋友告之才知道挨宰了，有次遇到宋柯提到此事，宋柯乐了，“不宰你们，宰谁啊”。

一系列的试探失败后，卓越砍掉了音乐事业部，图书和软件发行计划也相继取消。雷军很痛苦，但没有办法，资本市场此时已经走进下降通道，雷军必须做好让自己手头的这1 640万元花到整个公司能赢利的那一天。大形势要求卓越必须专注，必须把每一分钱花到刀刃上，还好这样的小日子雷军在金山一直在过，这样的日子他反而过得踏实，他知道只要坚持，只要有梦想，朝着正确的方向努力，就能成功。

雷军真是个有为青年。

1998年12月，王峻涛从福州给雷军打来电话："我要做电子商务，并已经募集了200万元人民币。"王峻涛先说是个人投资，雷军有兴趣加入投资，但后来又说是连邦投资，雷军最后就没有参与。但这没妨碍雷军一直和王峻涛沟通电子商务的事情，雷军在时刻关注着8848，琢磨着王峻涛的一举一动。

2000年年初，当雷军决定将卓越转向电子商务的时候，他已经认定王峻涛大而全的8848模式行不通了。早在1999年，雷军就曾对王峻涛说过："互联网要对客户有价值才有意义，不管是远期价值还是近期价值，只有对客户有价值，才能活下去。光取悦投资者是没有价值的。"

雷军承认王峻涛是中国电子商务的先驱，但又认为当时王峻涛作秀的程度超过了对客户的价值。"美国股市崇尚亚马逊神话，8848就在中国复制亚马逊，但亚马逊模式在中国行不通：销售海量品种的图书，缺货怎么办？在美国，信息化程度很高，亚马逊可以通过互联网直接查询几个大供货商库房是否有存货，亚马逊的卖点是：'最近50年的书我们都有'—这是它提供海量品种的意义。在中国做，既没有这个信息化基础，也没有上游的超级供货商，根本不可能做到像亚马逊那样。另外，网上购物图的就是方便快捷，用户下了单，8848再去用传统方式为用户找货，势必影响速度，一定不能满足客户对电子商务快捷时尚的追求。"

雷军在商店买T恤的时候，发现了求同消费现象。"中国经济和美国经济处在不同的发展阶段，美国消费者寻求个性消费，中国现阶段，需求高度趋同，中国需要50年前版书的人极少。"

为了证实趋同消费的假设，雷军将贝塔斯曼书友会提供的书目反复

数过好几遍。一次是99个品种，一次是120个品种，贝塔斯曼在中国的书友会有150万会员，但它向150万会员只提供100多个品种的选择，书友会的会员还觉得贝塔斯曼提供的图书已经很丰富。

总结完这些，雷军眼前豁然一亮。“如果卓越只卖有限商品，实行完全库存，客户下单马上就能送到，就能让用户充分感受使用电子商务的快感。更为重要的是，由于只卖有限的精品，单一产品的销量就会上去，价格就会下来，如此形成正循环。”

不过，即便有8848在前，卓越的电子商务之路也同样是充满了曲折，着实走了很长的一段弯路。

2000年5月11日，北京香格里拉大宴会厅，雷军发布新卓越。

两个月之内，卓越新招了100多人。一个月之内，电子商务、版权发行、IT资讯、王菲与那英演唱会、卫慧写真集……卓越铺开了一个尼罗河计划。

新卓越开工后，迎来了一连串的不顺。卫慧写真集业已拍摄完毕，但就在即将上市的时候卫慧遭到全面封杀；王菲与那英演唱会因为种种原因都没能进行；出版方面，卓越支付70万元请著名音乐人宋柯帮忙做了一张CD，销量不尽如人意，而2000年做一张CD只要30万元不到，雷军被朋友告之才知道挨宰了，有次遇到宋柯提到此事，宋柯乐了，“不宰你们，宰谁啊”。

一系列的试探失败后，卓越砍掉了音乐事业部，图书和软件发行计划也相继取消。雷军很痛苦，但没有办法，资本市场此时已经走进下降通道，雷军必须做好让自己手头的这1 640万元花到整个公司能赢利的那一天。大形势要求卓越必须专注，必须把每一分钱花到刀刃上，还好

这样的小日子雷军在金山一直在过，这样的日子他反而过得踏实，他知道只要坚持，只要有梦想，朝着正确的方向努力，就能成功。

雷军真是个有为青年。

1元钱的《大话西游》

雷军、王树彤、陈年三个人谁也没做过电子商务，但这三个人，都是很好的商人：陈年有书商背景，和图书、音像行业的上上下下都很熟悉；王树彤先后在微软和思科做市场，具体负责对外商务合作，有很好的商业逻辑；雷军是金山的CEO，金山的营销在行业内是出了名的，雷军在商业上的精明也是出了名的。

一开始，卓越就没把电子商务想得太神秘，就是卖东西而已。虽然说是要做中国的亚马逊，但几个人研究下来，决定不能跟着亚马逊那样什么都做，只能做精品。

精品策略的好处很明显：供货品种比较少，能以相当的库存保证交货时间，缩短供货周期。王树彤也认同走精品策略，认为这样能培育客户忠诚度，容易搞好客户关系管理。陈年也同意走精品策略，这样能降低选书的成本，陈年提出进一步的思路是卓越先选几本畅销的、能让网民接受的图书出来。陈年想找类似《上海宝贝》这样的书，但找了半天都没找到。这是因为，卓越网一开始还有一条很重要的思路，就是做大多数人的生意，要做大众品。换句话说，一要精品，二要大众。按照这个要求去选书，不太好选。就算选到这样的书又做不过当当，没办法，人家量大，要的折扣低。

这个时候，有个契机，《大话西游》出来了，这部电影在网上很火，但在书店里的VCD却卖不太动。陈年也很喜欢这部电影，他在图书圈子里的朋友很多，一天听说有出版社手头有批《大话西游》的VCD要处理，陈年赶紧抓过来。

由于是销存货，所以价格压得很低，《大话西游》一套4张碟，卓越起先卖40元一套，后降到20元一套，和盗版价格一致。当时《大话西游》VCD市场零售因为环节多、量小，价格则在70元左右一套。

《大话西游》5元钱一张碟，和盗版一个价，自然很受欢迎。尝到大量甜头之后，卓越将《大话西游》中更畅销的《月光宝盒》独立出来，卖10元一套。接着，卓越又将《月光宝盒》价格降到8元一套。

雷军多年和盗版作战，他应该也是对用户盗版心理研究最多最深刻的人，说到底，自从盘古之败(注：1995年，历经三年，金山为对抗微软曾今推出含WPS在内的office的中文办公软件三件套，但没有成功，甚至差点引发了北京金山的关门，史称金山和中国软件业的盘古之败。)，他从内心开始加速了自己作为一个商业价值发现者的转型。

《大话西游》卖得很好，一天最高的时候卖出5 000多套，一下子5万套没了。于是再去找出版社，重新做了一批，前前后后卖了10多万套。卓越网的名声一下子就出去了。

2000年7月，《大话西游》越卖越好。陈年决定玩一把大的，他将厂商手里所有的《大话西游》全部买了下来，在卓越上公布4元钱4张碟，相当于1元钱一张碟。第一天卖掉了5 000多套，第二天刚卖了半天，原本准备卖一周的7 000多套货，就全部卖光了。

4元钱一整套《大话西游》一共卖了12 000多套，此时卓越已经不是在做销售，而是在做广告。

12 000多套其中每一套亏3元钱，卓越一共要亏不到4万元，但就这不到4万元的亏损却换得了营销上的极大成功。人际传播是可信度最高的传播，互联网又克服了人际传播范围小的弱点，具有极大的“杀伤

力”，这在互联网上叫做“人气”或者“口碑”。它和简单的市场广告砸出来的知名度不同，具有持久的忠诚度。

这种销售行为后来也被雷军和陈年带到他们联合创办的凡客诚品，68元一件的Polo T恤其实就和当年1元钱一张《大话西游》的光碟一样，都相当于是送的，但这同时也是体验消费的开始，是最直接、最有效的用户吸引。

单品价格压得再便宜，但5元钱的配送费卓越坚决不免，用户冲着几乎免费的产品而来，但想想既然要出5元的配送费，买一样商品是这个钱，10样商品也是，不如多挑几样商品。卓越在用户心理上考虑得比较细致。

《大话西游》之后，卓越的“诱惑购买力的商品”是《东京爱情故事》。2000年8月，《东京爱情故事》在卓越一个月的销量相当于北京音像批发中心两个月的总进货量。再接下去是《加菲猫》，其三个月销量相当于西单图书大厦同产品5年的销量总和。2000年11月，卓越日销量额突破15万元。12月，卓越日营业额突破25万元。

《大话西游》、《东京爱情故事》、《加菲猫》都是音像制品，都卖得很好，陈年想了想，索性转做音像吧，这块当时正好是当当没碰的领域，本身利润空间又大，卓越又能拿到议价权，可以进入。

而且音像制品符合卓越当初提的两个条件，第一精品，第二大众，从接受程度来说，音像更加大众一些。

《大话西游》等音像制品的成功让卓越看到了希望，于是，关于卓越的未来又开始有了新一轮讨论，卓越该怎么办？2000年年底的时候陈年和雷军坐在一起，说既然音像业有这么一个规律，那么我们干脆叫网

上音像店。于是，2001年开年，卓越的标底下有一行字是“网上音像店”。这让卓越一开始就避开了当当，获得了上下游合伙伙伴的认可。

网上精品店和陈年

音像的品种越来越多，用户也越来越多，卓越的议价能力开始显现出来，开始做起精品书的生意来，卓越标底下的那句话也悄悄地变回网上精品店。

选书和推书，同样起到很重要作用的是陈年。

陈年做过媒体，因此他用媒体来做卓越的版面布局。网站的首页就相当于报纸的头版，有报眼、有抢眼的大标题，然后也有专题、有许多细分的版面，陈年如法炮制。这一点，就连卓越的对手当当都很羡慕，他们盛赞陈年：用户没有购买欲，他可以挤出来。在很长一段时间里，当当对卓越中层图书编辑人才很感兴趣，很喜欢卓越网页的“小资风格”，还正经挖了几个人过去。

认识陈年的人都说陈年是个有品位的人。陈年也的确有品位，关于他的品位，可以通过他在卓越推过一个人的书得出，这个人就是黄仁宇。

黄仁宇是个著名的历史学家，他写过《万历十五年》这样的畅销书，但只限于小众，并不符合卓越所提的大众精品的概念。但陈年认为，大众应该能接受黄仁宇。他先是只是通过口头介绍让他的合作伙伴、同事知道并喜欢上这样的历史学者。同时，陈年想，黄仁宇从大历史观的角度把历史介绍得那么有意思，那么，卓越可以不可以把推广也搞得比较有意思呢？按照这个思路，卓越介绍黄仁宇说他曾经做过国民党军队的高官，和杨开慧也有一定的关系。这的确很吸引人，不少人因为这句话而买了书去看，看完后就喜欢上了。于是，对卓越也多了一份

信任感，如此，也对卓越下一次推荐的书有了信任感。

陈年后来总结到，卓越的精品路线里有一个选择在里面，应该有所挑选，把觉得好的东西告诉用户。在陈年看来，一味地去扩大品种的思路不对，每扩大一些品种，基本都是给自己设定一些限制，是给自己增加负担，所以不如给卓越注入文化基因，帮卓越找出读者想要的东西。

其实卓越在很长时间内都更接近亚马逊书目的模式，帮读者选书和推荐书是这家公司最核心的竞争力之一，只是卓越更多是靠人工、靠编辑、而不是靠算法、靠程序。

读者需要你帮他把好东西找出来，这个时候牵扯到一个品种的问题。陈年看不太懂那些完全拷贝亚马逊的模式，做很多品种，但其实这么多品种对用户来说不是最有效的，因为一般用户不可能像一个文化工作者的阅读量那么广泛，边边角角的东西都会看到。

读书不可能需要1万种图书。陈年觉得读者可能就需要几十种书，你帮他选出这几十种书就很重要。到最后卓越卖给亚马逊，卓越依旧保持精品策略，整个品种在300~400个之间。

雷军在卓越上花的工夫也很多，每天上班，他都先上卓越网浏览一会儿；每天下班，他都会召集卓越的讨论会；卓越的每个新功能、新产品出来，他都会以用户的身份做体验；雷军对于卓越，基本上是当成自己创业的公司去管理、去关注。

每天下午快到下班的时候，雷军只要在线，就会不停地刷新卓越后台的销售记录，不断上升的销售记录让雷军感觉到很刺激，为了将这种激动传递给更多的卓越同仁，雷军在卓越前台安置了一个屏幕，在这个屏幕上，可以时时看到有多少客户在浏览页面，有多少客户在登记注册

信息，多少客户在下单以及他们到底在买什么。

雷军发现，互联网比软件要好玩得多，可以不断地改，不断地去修正，用户可以很快地反馈给你，你也可以很快地进步；雷军也认为，卓越的很多商业信条都来自金山，金山出精品，所以卓越要卖精品，金山做的东西是通用，所以卓越要面向大众，金山希望自己的东西能在保护知识产权的前提下压制盗版，卓越的音像销售也是基于这个策略。

移动梦网拯救中国互联网

1992年，世界上第一条短信在英国沃达丰的GSM网络上通过PC向移动电话发送，1993年一名诺基亚的实习生用手机打出了“圣诞快乐”后用短信发给了另一部手机。当时谁也不会想到，这项服务，竟会在多年后对人们的经济、文化、生活，甚至对政治都产生了如此大的影响，当然也不会想到它将为8年后的中国互联网公司雪中送炭。

2000年11月10日，中国移动推出一个新的业务品牌—“Monternet移动梦网”。从当时发布的移动梦网创业计划书中可以了解到，中国移动是计划借此来打造移动互联网，计划书中预测，到2005年，中国手机上网用户数将占手机用户总数的30%以上。

在推出这项计划前，中国移动曾多次派员赴日本向已经具有一定移动互联网经验的NTT DoCoMo取经，NTT DoCoMo的i-Mode给中国移动最大的启发就是这个业务要发展，必须要有一大帮人来帮你开发内容和应用服务，光靠运营商自己是做不好的。

移动互联网这样远大的计划并不能吸引当时的互联网公司，所以这份创业计划书花了更多的篇幅给互联网公司画了一张马上就可以吃到嘴的饼，计划书中标题为《建立合理高效的商业运营模式》的一节这样写道：

纵观互联网的起步、发展，将这种巨大的商机转化成市场的繁荣还需更进一步的摸索。我国现已拥有1 690万（CNNIC 2000 年 7 月统计数据）互联网用户，然而网络社会所带的商机还基本上停留在实验、预期甚至猜疑阶段。

其中一个主要原因是：互联网市场缺少一种有效的赢利机制，服务提供商难以寻求真正的赢利点，从而限制其潜力的充分发挥。只有当市场参与者都能从中受益，整个市场才能进入良性循环，获取繁荣的基础。这就是中国移动通信集团本次“加入移动梦网计划，携手共建移动网络新家园”的出发点和根本目标。

业界的共识是：好的内容和应用是启动市场的关键。因此，中国移动通信集团一再积极地探索着高效合理的商业模式，以吸引仍在观望的合作伙伴，抓住稍纵即逝的市场机遇。“奥运快讯”、“全球通爱心卡”两项业务是中国移动通信集团对移动互联网商业运营模式的成功尝试。此模式的核心是建立市场多赢，促进市场良性循环。实践证明这种多赢为原则的商业模式是可行的。我们将在更广泛的合作中坚持和完善这种原则。

在接下来的一节里中国移动表示将提供接入网络平台强大和全面的网络服务：

为实现向用户、向社会提供更有价值的服务这个最终目标，中国移动将走出运营商的传统定格，向众多的内容与应用服务提供商提供一个大舞台，实现开放、公平的接入，并以客户聚集者的身份架起服务提供商与用户之间的桥梁。现有的WAP平台、短消息平台均可向各合作伙伴开放，并将以“一点接入，全网服务”为目标，升级和完善计费系统，争取向合作伙伴提供一个全面服务的网络。我们还将积极关注GPRS、3G的商用，努力提供一流的网络平台和网络服务，给各合作伙伴充分施展才能创造更大的空间。

无论中国移动在后来的过程中是否按计划书实施了，但移动梦网的到来为中国互联网公司解决了初期包括支付在内的商业模式问题，同时

将比互联网用户多得多的手机用户一定程度地开放给了互联网公司。2001年1月，CNNIC发布的第7次中国互联网络发展状况调查显示，当时中国上网用户人数约2 250万人，同期手机用户已经达到8 500万人。

对于苦于不知道怎么样从网民那里收钱的中国互联网公司来说，移动梦网的出现无疑是雪中送炭。

2001 大转折

2001年的世界和中国充满了大事件。

美国东部时间9月11日上午8点45分，一架波音767飞机在飞离波士顿洛根国际机场不久后被劫持，撞向纽约曼哈顿的标志性建筑—世贸中心的北楼，18分钟后，第二架飞机撞向南楼，曾经是世界第一高楼的世贸中心在烟雾中轰然倒塌。9点45分，又有被劫持的飞机撞向美国国际部所在地五角大楼的一角。这就是著名的“9·11”事件。来自阿富汗的恐怖主义组织“基地组织”和它的领导人本·拉登宣布对此负责。

这一年的7月13日，北京时间22点整，莫斯科，在一片寂静之中，时任奥委会主席的萨马兰奇用浑厚的声音说了一个词：Beijing!数千里外的华夏大地一片沸腾，烟花满天。

11月10日，又一个历史性时刻，这天下午，在卡塔尔首都多哈举办的世界贸易组织第四届部长会议上，与会国家以全体协商一致的方式，审议并通过了中国加入世贸组织的决定。

夹杂着这些大事件，中国互联网所上演的诸多故事，与之相比在戏剧性上一点也不逊色：在整个纳斯达克崩盘带来的冷风中，网易CFO辞职，CEO和 COO也被赶走了，丁磊当上了谁也搞不明白的首席架构师，这还只是麻烦的开始；网易忙活了大半年，想把自己卖掉，但在最后关头卖不了了；卖不了还不说，网易甚至还因假账风波停牌了。丁磊只好灰溜溜地将公司总部搬回广州。

丁磊决定搬回广州有一多半是为了成本考虑，既然不做门户了，那在北京设立太大的机构没有意义。这一搬家还真搬出机会来，2000年下

半年起，广东移动成为移动梦网的先行部队，需要在广东地区寻找一些合作伙伴，网易作为广东为数不多的全国性品牌被选中，一起推广短信业务，网易短信曾经一度占到移动梦网的20%，这是一个惊人的数字。

短信的成功让丁磊有了底气，加大对网游的投入，《梦幻西游》终获成功，丁磊也由此登上中国首富。

搜狐的张朝阳也惊险地守住了北大青鸟的并购偷袭，并由此开始逐步管理和掌控董事会，同样是借助短信上的巨大成功，张朝阳咸鱼翻身。

有些可惜的是新浪，他们在最需要团结的时候赶走了自己的CEO王志东，之后的新浪，与阳光卫视合并然后迅速分手，在短信和网游领域都没有获得应有的市场份额。所幸的是在新闻领域上还是持续领先。

2001年是中国互联网的危机之年、中国互联网公司的转身之年。不仅网易和搜狐相继找到翻身的路径；盛大、3721、百度、阿里巴巴、携程也在2001年开始寻找到属于他们的自我解救路径。

这个世界还是很美好的，即便是在凛凛的北风中，只要有希望、有梦想，肯努力、肯坚持，那么，结果总是好的。

网易**CFO**何海文离去

2001年元旦刚过，一股冷空气便趁虚直下。1月3日的北京很冷，风也很大，仅仅半年的时间，中国的互联网业便进入长久不去的寒冬。前一天，纳斯达克中国网络股又是一片大跌。

网易CFO（首席财务官）何海文要离职的消息给整个冬天又加了一把雪，这个让新闻界感到神秘并为之好奇的女人曾经被描绘成一名强悍的实权派人物，甚至有报道说她比丁磊说话还管用。

何海文阐述自己离职的三个原因时显然准备充分：原因之一是身体健康问题；原因之二是，学计算机出身的自己又到了充电的时刻了；原因之三是公司成长过程中要有更有经验的人来补充，这样会使管理层更加完善。原因很冠冕堂皇。

继CFO何海文女士辞职后，1月5日，负责企业发展的资深副总裁关国光也离开了网易。关国光于1999年7月加盟网易公司任企业发展总监。此后，关国光一直负责网易公司在寻求合作伙伴、建立新的平台及对外公共关系方面的业务。离职前，关国光全面负责网易的企业发展事务。日后，关国光创办了快钱—一家做银行支付的公司，关国光的另一重身份是何海文的丈夫。

何海文和关国光夫妇的离去对丁磊来说是个不小的打击。何海文是网易融资成功上市的老臣，在她1999年8月加入网易的时候，当时只有几十个人的网易在广州的一套三居室里办公，17个月之后她离开的时候，网易已经是一家在纳斯达克上市的公众公司。而且，网易从第一轮种子资金、第二轮风险投资到最后在纳斯达克上市，何海文作为首席财

务官其贡献有目共睹。

何海文和关国光与丁磊请来的职业经理人黎景辉、陈素贞之间的不合是公开的事实。二人的离去使得丁磊多少有些形单影只，丁磊的弟弟丁波为此做出推迟去国外念书的决定，留下来帮助哥哥支撑局面。

何海文和关国光离去只是网易2001年陷入乱局并最终停牌的开始，随之而来的是充满戏剧性的假账风波、CEO罢免以及并购告吹等一连串故事的发生。

网易假账风波

2001年5月8日，星期二，中国法定节假日“五一”长假后的第一天上班时间，网易公司对外宣布，原定召开的业绩公布会将因故推迟。对于一家上市公司，推迟发布财务报告并不是一件简单的事情。果然，网易公司随即宣布，由于合约报告出现失误，该公司第一季度营收将远低于市场预期。公司在声明中表示，该公司的一名或数名员工“可能没有正确报告网易公司与第三方广告商之间的合约条款”。

“由于以上原因，网易公司截至3月31日一季度中的营收将远远低于管理层在2月份作出的预期。”网易公司还表示，为了对这一事件进行内部调查，该公司将推迟第一季度的业绩报告。调查重点将涉及100万美元的营收。网易公司称，错误报告将不会影响此前几个季度的业绩报告。网易的两位资深经理将主持相关的调查工作。这一天，网易在纳斯达克市场的收盘价为1.80美元。这就是著名的网易假账风波。

紧接着，第二天，5月9日，网易公司又发表了一份更为正式的声明，称原本定于第二日（10日）要发布的2001年第一季度财务报告的计划因故推迟，全文如下：

网易公司今天宣布将推迟原定于北京时间2001年5月10日（星期四）发布的2001年第一季度财务报告，并取消原定于北京时间2001年5月10日（星期四）早上8点召开的管理层与分析师电话会议。因为公司发现其雇员可能未向公司财务部门正确呈报公司与第三方广告商之间的合同条款。根据公司现有的资料，这些潜在的误报可能导致某些合同带来的广告收入提前计算为2001年第一季度的收入。尽管如此，所涉及的合同仍然有效，并且网易公司完全相信公司在提供相关广告服务后，这

些合同项下的广告收入将被计为公司营收。在发现上述问题后，网易公司立即采取各种措施，积极开展调查工作。网易公司表示在此次调查未结束之前将不对此事件或截止于2001年3月31日财务季度的财务结果发表进一步评论。

而所谓的假账查处工作也在同时悄悄展开。曾经在第一季度与网易有购销合同来往的企业无一例外地接到网易请来的安达信会计公司的调查单，要求它们在上面签字以证明公司确实与网易发生过某笔交易，而不是只签订一个没有交易的合同。

“假账事件”让网易当家人丁磊与他一年前请来的职业经理人黎景辉、陈素贞之间的矛盾暴露得更为充分。5月8日，“五一”休假回台湾的陈素贞被通知“在家休息”，同时被通知无限期休假的还有公司的销售总监陈盈洁。“五一”长假后，网易的工作人员就没有再见到陈素贞和陈盈洁的身影。

2001年5月中旬的一天，上午9点，也就是网易员工上班考勤前，每个员工的办公桌上都放上了一封名为《告网易全体员工书》的公开信，写这封信的是时任网易首席执行官的黎景辉。信的主要内容是抱怨丁磊过多地拥有并且滥用权力，处处掣肘，令他无法正常工作。半个小时之后，几乎所有这封信的副本都在丁磊的授意下被回收了。丁磊和黎景辉的矛盾进一步激化。

2001年6月5日，丁磊和黎景辉的矛盾趋于白热化。黎景辉聘请了私人保镖，而丁磊执意要大厦的保安将黎景辉的私人保镖从公司所在的嘉里中心驱逐出去，当时，这件事引起了不小的骚动，双方的律师都赶来斡旋。当天下午，阴雨绵绵中有人看见黎景辉在保镖的帮助下正费力地将一只大行李箱运出嘉里中心。

一周后的6月12日，网易宣布了关于公司的两项重大决定：一，黎景辉和陈素贞已经分别辞去首席执行官和首席运营官的职位，辞职自当天起生效。网易董事长丁磊将代理首席执行官和首席运营官的职责。黎景辉同时也辞去网易公司董事会的职位。

一家公司的董事长和CEO出现如此大的分歧，甚至几乎形成武力冲突，这是中国互联网历史上最夸张也是最让人费解的一幕。一种观点认为，这很大程度上是因为丁磊与黎景辉关于网易并购问题上的分歧。在2000年网易管理层大调整之时，丁磊曾经在最初将自己拥有的约占网易4%左右的股份转让给网易新加盟的几位高级管理人员和关键岗位员工，如黎景辉、陈素贞等，转售价格约是每股5美元。在当时，这个价格比市价要低得多，应该属于不错的激励措施，但以2001年网易的股价来看，则属于高价，如果网易被整体卖出的话，当初接受转让的人都将遭受损失。因此，据说黎景辉、陈素贞等对出售网易并不积极。对于一心想出售网易的丁磊来说，这样的行为是不能容忍的。

而在支持丁磊的公司技术人员的眼中，黎景辉和陈素贞一干职业经理人都只是会花钱的主儿。比如黎景辉来网易后，将公司广告代理定为盛世长城广告公司，公关宣传代理定为宣伟公关公司，而黎景辉原来曾任盛世长城的执行董事，并且据称宣伟公司的老总是黎景辉的好朋友，这样就不免让人心生疑虑。但另一个事实是，陈素贞后来想把广告代理公司换为奥美广告，只不过奥美的报价太高了。所以技术人员们常说，“他们在花我们老大（丁磊）的钱”。

还有一种观点则认为，本来黎景辉、陈素贞与丁磊最信任的何海文、关国光之间就因某些业务问题而意见不统一，当丁磊忍痛让何海文、关国光二人辞职后，公司的业绩却一直无法达到让投资人满意的效果，对现任的两位高层管理者，不满之情日盛。

不管出于何种解释，丁磊出手了。

网易停牌后丁磊得遇段永平

在黎景辉、陈素贞出局已成定局之际，网易公司却在2001年6月12日下午主动发布影响并购的负面公告，有消息认为，这是因为有深知网易内情的人向审计机构报出新料，从而导致事态的发展已经超出网易自身的控制能力，不得不在与有线宽频谈判并购的重要关头主动发布这一负面公告。

2001年6月14日，网易和香港有线宽频对收购的核心条款都予以认可，准备于次日下午正式公布达成收购协议。但没想到第二天事情突变，最后又落空了。

然而，也许是合同误报，也许是高层辞职，各种复杂的因素交织在一起，网易与香港有线宽频之间的并购最终以破裂而告结束。2001年6月18日，香港有线宽频公司表示不再与网易进行收购谈判。该公司发表声明：公司董事会宣布，其与网易及其部分股东之间的收购谈判已经被终止，因此我们在目前这一阶段将不再与网易就收购事宜展开谈判。但它没有透露中断会谈的原因。当天网易的股价以1.70美元开盘，最高即为1.70美元，最低为1.50美元，成交量47 000股，收盘于1.53美元。

2001年6月19日，网易公司也发布消息证实，该公司确实一直在与包括香港有线宽频公司在内的多家公司进行秘密协商，讨论收购网易股权和资产的问题，但没有达成任何协议，目前协商已经终止。丁磊在声明中称：经过仔细的考虑，公司董事会已经决定暂时停止寻求收购，这符合公司和股东们的利益。他后来对记者说："一年内不进行公司购并，并且将公司未来的赢利重心放在线上游戏之上。"

2001年8月31日，网易宣布对上半年的财务报表进行修正，净亏损从之前公布的1 730万美元上升到2 040万美元。4天后，纳斯达克市场以财务报表存在疑点为理由宣布网易股票被停止交易，网易也随即宣布丁磊辞去公司董事长和CEO的职位，改任公司的首席架构设计师—一个比尔·盖茨辞去微软董事长和CEO后也曾担任过的职位。

不满30岁的丁磊不免陷入迷茫，他向当时已经名满中国工商界的广东步步高集团的段永平，请教出售网易的问题。

段永平反问他：“你卖了公司之后干吗？”丁磊说：“我卖了公司有钱后再开一家公司。”段永平笑了：“你现在不就在做一家公司，为什么不做好呢？”听了这番话，丁磊如梦方醒，决定放弃门户模式，并把公司总部从北京搬回广州。

段永平不仅是丁磊的好友和高参，也是网易的重要投资人之一，他在网易股价为0.8美元的时候持续吃进网易。段永平发现，网易股票被低估是因为公司面临一场官司，也可能被摘牌，这里面有些不确定性。段永平就去找一些法律界人士问官司的问题，问类似的官司最可能的结果是什么，得到的结论是，后果不会很严重，因为他们的错误不是特别离谱。很重要的是，这家公司在运营上没有大问题。做足功课后，段永平把他能动用的钱全部动用了，去买网易的股票。段永平在网易股价多少钱时出的手，众说纷纭，但百倍回报是一个公认的事实。由于是采取类似巴菲特的投资策略成功投资网易，因此，段永平也被人称段菲特。

如前所言，丁磊做门户，从广州到北京，一多半不是他内心所想的那样。对于丁磊，其最中肯、最客观的评价应该是，他是电信人里对互联网最有感觉的一个，是互联网人里商业意识最好的一个，也是商人中对基于互联网的新技术、新趋势最有感觉的一个。这样的人，其实只要

不迷失自我，跟着感觉走，就能成功。

从这个意义上说，停牌其实对丁磊是件好事情，这让他清醒地认识了他自己，虽然丁磊为此亏掉了上亿的钱，但之后的事实证明，这更多是笔为认识自己、重新正视自己内心力量而应该交的学费，他之后的飞黄腾达，与他当日所受的煎熬、委屈、无奈和愤懑都是有关联的。但可惜的是，我们看到的大多是他成为首富的光鲜，而很少去面对他当年的煎熬。

网易靠短信得以翻身

重新找回自我的丁磊决定把网易公司从北京搬回广州（注：2009年4月，丁磊重新发力门户，并把编辑部又一次搬回到北京）。

丁磊决定搬回广州有一多半是为了成本考虑，既然不做门户了，那在北京设立太大的机构也没有意义。这一搬家还真搬出机会来，2000年下半年起，广东移动成为移动梦网的先行部队，需要在广东地区寻找一些合作伙伴，网易作为广东为数不多的全国性品牌被选中，一起推广短信业务，网易短信曾经一度占到移动梦网短信业务的20%，这是一个惊人的数字。

网易当时正处于风波之中，诸多事情不顺，网络广告业务下滑得厉害，急需新的增长点。因此，一看短信业务能来钱，而且符合丁磊的商业逻辑，自然花大力气去做。

如前所言，丁磊之所以放弃社区转向门户，很大程度上是因为网易连续两次CNNIC排名第一，而台湾流量第一的奇摩又实实在在地赚到钱了，因此，丁磊就把网易转到门户上来，但想不到的是，新浪和搜狐也随之转型了，而且一个做内容比网易有经验，一个在市场销售体系有优势，网易被人硬压了一头，没办法，既然自己不会，丁磊只好去寻找职业经理人帮着打理，虽说全靠职业经理人的职业操守所维系的商业模式不能说一定失败，但风险真的很大，后来果然出问题了。

丁磊这才意识到不能单纯靠在网站上打广告维持一家大公司的全部开支并赚到钱，作为浙江人的丁磊骨子里是个生意人，生意人的逻辑是做公司只做概念，光烧钱而无进账，是不可能长远发展的。

国内的网上支付体系在那个时候还很不健全，大多数网民还没有在网上消费的习惯。如何直接从用户那里收到钱，是经营者们日夜考虑的事情。网络游戏本是丁磊的第一步，原本希望借此推广网易一卡通，以此进一步地促进网民在网站上的消费。于是，丁磊收购了天夏，没想到游戏业务一开始很不顺利，《大话西游》过了头几天的5 000人同时在线的高峰期后，停留在3 000人同时在线的水平，处于半死不活的状态。

手机短信无疑是一种小额代收费的好途径，也是网站增收的重要途径。丁磊本是浙江人，小生意大产业将会大行其道的商道早已潜移默化深入他思想。正是瞅准了这一点，丁磊很花心思地进军短信业务，并成立了无线事业部，而且很快赢利。

对于短信业务的赢利，丁磊显得很兴奋。有一次和朋友一起喝酒时，丁磊拿着手机给他的朋友演示怎么订阅网易的天气预报，喜悦之情溢于言表。

丁磊还亲自设计了同城交友这款产品，这个很像今天的社交网络平台SNS，并用这个产品吸引网友使用短信服务，丁磊本身是网友出身，知道上网之人的心理需求，因此这个产品一推出便大获成功。

丁磊也是最早用网络联盟来宣传推广短信服务的人，丁磊虽然不是中国最早做网盟的人，但他之前给中国绝大多数个人站长提供过空间服务，知道他们的需求，也能找到与他们的契合点。

靠着比其他SP（短信服务提供商）更有吸引力的产品和更有力的推广，当然还有更好的市场敏感度，网易的短信业务一开始就上升得很快。不过，丁磊也知道这是陪移动、联通等运营商在玩，从性质上接近

与虎谋皮。因此，后期网易在短信业务方面着力不多，但无线业务一直在做。

短信业务的上扬让丁磊在董事会里有更多的话语权，腰杆子也硬了起来，这让丁磊招募到更多的人投入到《大话西游II》的开发里去，网易也开始形成正向循环，这往往是走向成功的开始。

2002年一开年，网易在纳斯达克市场上复牌。那天晚上，丁磊兴奋地请网易的同事去喝酒，等到美国股市开盘，便迫不及待地用手机查，并高兴地宣布，网易的股价又回到了1美元以上。“看吧，我们又活过来了。第一天就比新浪、搜狐的价格都高呢。”丁磊对此很是得意。

从天夏到《大话西游》

短信为丁磊赢得了喘息机会，也为《大话西游》系列产品赢得了良好的运营空间。

和大部分原创游戏一样，《大话西游》的定名也是晚于项目启动的。最开始，Micro(注：Micro即梁宇翀，原为天夏团队的负责人，天夏被网易买下后成为网易游戏部门的负责人。）等只是想做一个以《西游记》为背景的网络游戏，这个想法来自于当时有名的 MUD《西游记》。Micro是个MUD的超级玩家。

《大话西游》是一款战斗模式采取回合制的网络游戏。当时台湾游戏公司华义运营的《石器时代》正处在上升期，并已经为华义赚入大量钞票，这让丁磊不免有些心动。《石器时代》是一款典型的受玩家欢迎的回合制网游，正面典型在前，剩下的问题是，做一个怎样形式的回合制战斗系统。

《大话西游》本计划在2001年9月27日推出，这一天，网易为了版权上的问题。特地把周星驰请到公司来当游戏的代言人。不过，游戏最终推出的时间是10月底，之前没有公测。

犹如盛大找了上海的育碧做合作发行商，网易也找了台湾的智冠做合作发行商。一切都是按惯例循规蹈矩地进行着。《大话西游》发布前，网易在广州的天河电脑城前办了一个热闹的活动。星爷过来捧场，智冠的老总致辞，一个牙膏厂老板因为赞助的原因也来凑热闹。星爷的到来，牙膏厂的老板马上就被观众起哄哄走了。更没趣的是，活动搞了一半，就有城管过来拆台。由此可见，这一开始是个基本不被重视的项

目，连丁磊都没想到，这个游戏日后能使他成为首富，当然，谁也想不到。

《大话西游》出来后并不是很受欢迎，原因有很多，一个原因是因为开发《大话西游》的天夏团队是从图形MUD过来的，包括服务器端都是基于MUD的开源系统写的，客户端方面的问题也很多，负责客户端开发的古越当时绝大部分精力在他与电信部门同学合开的SP公司上，《大话西游》客户端的开发又尝试用最新的技术实现，没有考虑到IE新老版本兼容等诸多问题，缺少开发大型RPG网游的经验，而且基本没有给予足够的时间进行测试，策划上也缺乏新意《大话西游》并未取得巨大成功。所幸的是，叮当、云风等《大话西游II》的核心人物都参与了《大话西游》的开发和策划工作，这让《大话西游II》有很好的继承，熟悉网络游戏开发和运营的人都应该知道，很好的继承意味着成功了一半，从这个意义上说，Micro和天夏团队对网易游戏和中国互联网业贡献深远。

《大话西游》开发结束前的尾声，Micro决定离开，接替Micro的是一位叫叮当的人。叮当，大名詹仲辉，这个人虽然外貌并不出众，技术上也很难说是天才，据说曾经多次面试才被网易录用，但技术全面、善于组织和带团队、有市场头脑和策划意识，他从一个很普通的程序员最后成为网易的首席运营官(注:　　2008年，叮当卸任网易首席运营官一职。)，很富传奇色彩。

由于《大话西游》没有取得预期成功，当时丁磊甚至提议，把《大话西游》保留所有的图像资源，而将程序改成一个图形聊天室，网易本身有全中国最强大的聊天室服务，做这个是顺理成章的事情。

不过，叮当适时地站了出来，说服丁磊继续开发《大话西游II》。

现在看来这是个无比正确的决定，可在当时看上去却很荒谬。那时的网易可以说相当的不顺利，公司被纳斯达克停牌，财务报告被认为掺假，历史上，惹上这种官司最终停牌的公司都没有好下场。在这种情况下，自主研发的《大话西游》上市后又反应平平，丁磊本人所承受的压力可想而知。

此时国内几款韩国游戏却做得风风火火，在这个背景下，丁磊带着人去韩国寻找可以代理的游戏。

《精灵》和《大话西游》系列

丁磊带回来三款韩国网络游戏，都是3D（三维视角）的。一款叫做“Ragnarok Online”，一款叫做“MU”，还有一款是“Priston Tale”。不久，网易选中了Priston Tale做代理，给它起了个中文名字—“精灵”。据说当时网易也有可能去谈MU ，即《奇迹》。但最终因为《奇迹》要价太高而放弃，《奇迹》后来被第九城市拿下，是成就第九城市网游大业的第一块重要基石。

从2001年起，网易在各方面都非常节省，这和丁磊的性格有关。也是这份节省，让网易在几家于纳斯达克上市的中国网络公司中第一个起死回生。

《精灵》的收费标准是破天荒的0.5元一小时。那个年代，大家都还摸不清玩家的心理底线和承受能力。虽然是这个价位游戏居然也依然火暴，真的是一个奇迹。要知道当时玩的人最多的《热血传奇》要比其便宜很多，而且《精灵》相比《热血传奇》还缺少一个重要功能：PK 。

《精灵》大约是在2001年六七月开始收费的，没过多久就收回了成本。不过，在火暴不到数月后，因为外挂的问题，《精灵》流于平庸。

但对《大话西游II》来说，《精灵》的作用在于推广开了网易一卡通，让网易的点卡顺利进入了各个渠道，为日后《大话西游II》的顺利收费铺平了道路。

一边运营着《精灵》，一边网易开始组织做《大话西游II》的开发，《大话西游II》的开发，除了项目负责人的叮当外，还有一个人起

到很关键的作用，这个人叫云风(注：现为网易游戏部门的技术总负责，也是中国网络游戏最顶尖的技术人才之一。)，云风现在长驻杭州，是网易游戏乃至网易整个技术研发的核心人物。

云风最开始是参与《大话西游》的客户端开发工作，因此时常跟叮当讨论游戏，比如研究游戏里玩家盘店的情况。云风觉得系统做得不好，完全表达不出虚拟的经济系统。叮当说这个玩法是继承于MUD《西游记》，其实那里面的玩家盘店挺有趣的。不过MUD毕竟同时在线玩家少，与现在的网游截然不同。

由于制作客户端的缘故，云风也试玩了正在重制的《大话西游》，但始终找不到玩RPG的感觉。无论是战斗还是日常闲逛。云风于是向叮当抱怨并主动提出重新做游戏设计，叮当正想启动做《大话西游II》，当然很高兴地答应了。

《大话西游》虽然玩的人不多，但是还是配备了相当数量的客服人员。丁磊希望可以在服务方面做好，弥补开发上的不足。首批招聘来的客服都是游戏玩家，他们以三班倒的方式在游戏里7×24　小时的值班，并真心喜欢这个问题多多的游戏。

云风筹备写《大话西游II》的策划案，因为还是以《大话西游》这个品牌推出，所以云风跟这些忠实的游戏玩家交流。其中有一个人让云风很感兴趣，他时常以徐宥箴为笔名在玩家论坛跟玩家辩论发帖，大家直呼他的真名徐波或是亲切一点叫他老徐。徐波之后成为《梦幻西游》的主策划，这款游戏最高同时在线玩家达到200万，很是惊人；2006年，徐波单飞，之后接受金山的注资，创办金山多益。

云风后来总结了《大话西游II》的成功，大致要点如下：

有完整的美术资源。这些从第一版遗留下来，不需改动就可以使用。这避免了美术方面的工作拖累程序的开发进度。

程序底层稳定，关键模块都已经完成，并通过了前一版的公众检验。少数底层的 bug(注: 意为臭虫，但已经已经约定俗成地特指为游戏或软件运行过程中无伤大雅的小错误。)，经过大量的用户被动测试，都找了出来。

事先有技术上的合理规划，有了充分的准备才开始动手。并且期望值不高，有明确的目标：复制原有的功能。

有更强的技术力量支持。

拥有漫长的测试期，并没有在制作基本完成后匆匆上市。

这些经验也顺延到《梦幻西游》里，这种类似丰田一样的持续改进策略本就是丰田系列产品持续畅销的秘诀所在，丁磊和他的伙伴们说到底也只是遵循最基本的商业游戏规则而已。

《大话西游》系列之所以能成功，另一个重要的原因是点卡交易系统的引进。这个交易系统一开始并不起眼，没人会想到它能带来多大价值。只是几个程序员看见玩家的需求，临时拍脑袋加上的。设计实现时也完全没考虑它会促进游戏的收益。开始时，有玩家传言，某些玩家寄售的点卡是由系统变出钱来凭空买下的，当然，这只是谣传而已。

玩家在这个系统的辅助下，游戏内的经济系统达到一个更为稳定的平衡状态。实际上促进了游戏的发展。金融工具可以促进经济的发展，点卡交易系统，就是一种在现实社会中不可能存在的金融工具，但对于网络游戏中的虚拟社会，则是非常有益的补充。

初期的网络游戏开发人员多是从开发单机版游戏过来的，但网络游戏更为注重人和人之间的交流，更多的是在模拟一个社会。而社会的稳定和平衡是一个动态的过程，并非一开始设计好规则，就可以保证的。

人的行为没有固定的模式，尤其是对比现实社会少得多的人群，规律更不确定。没有游戏规则是普适的。对规则的不断修改、增删、调整，就是一个动态调节的过程。这其实也是网络游戏和单机游戏的最大区别所在。后来网易的许多产品，包括许多同行发行的产品，没能经历这样一段调整期，也是最终没能成功的因素之一。

《大话西游II》是在 2002年8月15日正式收费的。而就在之前几天的8月7日，网易宣布公司自股票发行以来，第一次实现赢利，净利润仅3.8 万元人民币。根据财务报告，一个季度的运营费用有 2 719万元，结果恰恰就赚了不到 4 万元，如果不是做出来的，那只能感慨丁磊的运气真好。

从2002年8月起，好运气开始伴随着丁磊，丁磊也很快成为中国首富，但这好像也不全是运气的原因。

北大青鸟偷袭搜狐

在网易并购未果、管理层重新清盘、资本市场面临停牌的窘迫中，搜狐公司也在2001年遭遇了其创建以后最大的危机：一家叫北大青鸟的公司通过在二级市场购买搜狐股东英特尔的股份，寻求北大青鸟和搜狐的合并。这个故事，也足够经典和绵长。

“蓬山此去无多路，青鸟殷勤为探看”，在北大青鸟集团最主要的公司之一北大青鸟软件有限公司的网页上，flash软件不停地在窗口闪现唐代诗人李商隐的名句。“青鸟”，传说中西王母的信使，专司传递信息。这也是北大青鸟名称的由来。

20世纪90年代初，“青鸟工程”启动。这是一项国家重点支持的知识创新工程，是中国软件产业建设的基础性工作。这一工程由著名软件专家、北京大学计算机系主任、中科院院士杨芙清教授主持，其目标是以实用的软件工程技术为依托，推行软件工程化、工业化生产技术和模式，提供软件工业化生产手段和装备。脱胎于“青鸟工程”的北大青鸟软件有限公司诞生于1994年，是现在北大青鸟集团的前身。

脱胎于软件工程项目的北大青鸟在随后的数年中几经嬗变。几年间，市场上所见的北大青鸟的重大对外投资就有广电传输网投资、中芯国际、《京华时报》、华亿影视等。从电信概念到芯片再到媒体，北大青鸟的投资囊括了近年来的热点。北大青鸟不再仅是软件公司了，它更像是一家投资公司。与此同时，北大青鸟在国内资本市场上开始了突进，短短三年间，北大青鸟成为中国资本市场上长袖善舞的新贵，并拥有青鸟天桥、青鸟华光和青鸟环宇三家上市公司。

北大青鸟进取势头一时无二。2001年，它看上了搜狐。此时，搜狐每股价格长期在1美元以下，而公司手中的现金却相当于每股1.62美元—一个理想的收购目标。

2001年4月23日，香港青鸟科技有限公司以每股1.18美元的价格斥资360万美元买下英特尔手中的307万股搜狐股票，获得8.6%的股权。受此消息刺激，搜狐股价当日上涨7.3%，达到1.32美元。到5月7日、8日，青鸟再度出手，以230万美元（每股1.73美元）的价格接手电讯盈科的134万余股，以386万美元的价格（每股1.68美元）买下高盛等5家机构所持的230万股搜狐股票。至此，青鸟共获672万余股，持股比例达到18.9%，一跃成为第三大股东，仅次于第一大股东、公司创始人张朝阳和第二大股东香港晨兴科技。向美国证监会的申报文件显示，香港青鸟科技有限公司为北大青鸟有限责任公司的全资子公司，法定代表人为许振东。

在4月11日至5月21日的一个多月内，搜狐股价从0.81美元攀升至1.69美元，上涨0.88美元，涨幅高达109%。这是一个再正常不过的反应—市场预期买家青鸟不会止步于18.9%的股份。而搜狐创始人和CEO张朝阳对青鸟的进入最初表示了相当热情的欢迎。在搜狐发布的一份新闻稿上，张朝阳说："像北大青鸟集团这样的公司非常了解中国市场，因此他们对于搜狐在中国市场上的优势有很好的把握，便于我们将这种优势迅速转化为经营成效。"

在热情冷却之后，搜狐管理层发现，北大青鸟其实来者不善。还好搜狐董事会这一次表示了空前的团结。董事会6名成员分别是张朝阳、爱德华·罗伯茨、托马斯·格历、James McGregor、George Chang、Philip Revzin(注: 于2001年6月底辞职，替补的董事为黄沁，网大公司创始人。)。爱德华·罗伯茨提供了搜狐公司的部分创业资本，他是美国麻省

理工大学斯隆商学院教授，也是麻省理工学院创业中心的创始人和主席。他是美国大学特别是商学院中常见的集学与商于一身的人物，学术上专长于技术性创业公司的研究，同时亦是许多高科技公司的创始人、董事和风险资本家。George Chang是搜狐第二大股东香港晨兴科技副董事长、晨兴亚洲集团和集团内部多家公司的财务总监兼董事，履历表上包括美国注册会计师协会、加拿大会计师协会及香港会计师协会会员。James McGregor自1993年12月至2000年7月担任道琼斯公司中国区副总裁兼首席商务代表，其中1996年时担任北京美国商会会长。托马斯·格历曾任搜狐财务总监兼高级副总裁，现为一家私人公司Artest的财务总监。另外。Philip Revzin是道琼斯公司副总裁。

如若真要实现北大青鸟所设想的青鸟与搜狐的“资源整合”，青鸟接下来必须进入并控制搜狐董事会。根据搜狐注册地美国特拉华州《公司法》第203款的规定，如果青鸟收购搜狐普通股超过15%，那么在其后的三年内，搜狐不得与青鸟进行合并、股票收购、资产出售或者其他特定交易，除非交易获得董事会的批准，并且在股东大会上得到关联股东之外2/3以上股东的赞成。但在搜狐董事会第一大股东张朝阳和第二大股东晨兴科技的联手抵制下，青鸟并没有和平进入的方式。

7月19日，搜狐董事会宣布了“股东权益计划”。在美国资本市场上，这是“毒丸”的正式名称，它的另一个别名是“驱鲨剂”—在20世纪80年代美国收购兼并的高峰，对公司发动敌意收购的人被称为“鲨鱼”。

“毒丸”分两类。一类是赋予公司股东（除敌意收购者外）以廉价购入公司股票或获得公司现金偿付的权利；另一类是赋予公司股东（除敌意收购者外）以廉价购入被收购后公司股票的权利。无论哪一类，“毒丸”都将使得收购行动对于敌意收购者来说成本高得无法忍受，并完全丧失收购的意义。

搜狐董事会通过的“毒丸”计划属于第一类。按照其向美国证监会的申报材料，在2001年7月23日工作日结束时登记在册的搜狐普通股股东均享有优先购买权，购买面额为0.001美元的占搜狐公司所发行的特种优先股千分之一的股票，执行价格为100美元。这一优先购买权在有人或机构收购搜狐股票达20%时启动，有效期为10年。

按照《财经》杂志的报道，一旦“毒丸”启动，绝大多数股东将选择赎回现金200美元，从而立即赚取100美元，结果将是使搜狐握有的巨额现金全数分配给除收购者之外的全部股东，这样，收购搜狐的一大吸引力也将随之消失；即使股东现在不执行此项权利，在今后10年的执行期内也随时可以向公司要求兑现。即便股东选择买入千分之一的优先股，也将使任何敌意收购者的股权被稀释到微不足道。

“毒丸”从法律上确定了任何对搜狐公司可能的兼并收购，都必须得到公司董事会的同意。北大青鸟如果想通过收购股票入主搜狐，已几乎没有可能性。

在理论上，北大青鸟要想入主搜狐，还有一个办法，即换掉公司董事会成员。但是，搜狐的董事会6名董事分两批隔年选举产生，其中三名董事任期到期时间是2002年，而包括张朝阳在内的另外三名董事任期到期时间则要到2003年。这是美国公司常见的董事会安排，几乎所有采用“毒丸”的公司均实行交叉到期的董事会任期制。

更何况，通过召开临时股东大会改选董事会成员的可能性也几乎不存在。且不论股东大会召开表决结果如何，没有张朝阳或董事会的许可，甚至根本不可能召开临时股东大会，而且，到任的董事要在当年5月17日召开的股东大会上由股东提名并重新选举。如果一年之中有董事辞职或者要增加董事席位，为了省去麻烦，便不再召开股东大会，可由

搜狐董事会直接任命。

对于北大青鸟来说更糟糕的是，由于所购的第一笔300多万股搜狐股权来自英特尔，青鸟将自动服从英特尔于1999年10月18日与包括张朝阳、尼古拉斯·尼葛洛庞蒂、Brant C. Binder、爱德华·罗伯茨、英特尔、晨兴科技和道琼斯公司在内的当时搜狐股东们达成的协议。该协议规定，道琼斯和英特尔可以各提名一名董事；Harrison Enterprises和晨兴科技可以联合提名一名董事；所有各方将利用其投票权支持上述各方提名的董事；未经董事提名一方的同意，任何一方均不得投票罢免符合该协议提名的董事。这意味着北大青鸟将会获得董事会之一席，但如果不能获得董事会及其他股东们的同意，它也将只能获得一席。对它可能具有的雄心来说，这太少了。

最终，北大青鸟知难而退，而张朝阳则惊险守住搜狐的大局。

张朝阳管理董事会

张朝阳虽然守住了北大青鸟的偷袭，但也惊出一身冷汗。虽然比起王志东，张朝阳在公司里的股份要多得多，也更具备话语权，但搜狐是一家完全靠风险投资催生起来的公司，有着多轮因为各种不同诉求而进入董事会的各类董事，因此，怎么样控制和影响董事会，也成为张朝阳的一个必须尽快解决的问题。因为，只有形成一个内部统一、决策一致的董事会，才能保证自己的很多决议和想法能得到贯彻和实施，公司才有可能走出低谷。

在相当长的一段时间里，麻省理工大学的教授爱德华·罗伯茨只知道自己在中国投资的是一家叫爱特信的小公司，当他的中国学生向他提及中国正在兴起一家叫做搜狐的网站时，他饶有兴趣地问："那是一家什么样的网站？"

直到今天，张朝阳坚信公司草创之时，董事们不闻不问的态度促进了搜狐的快速发展。不过，随着第二轮投资进来，董事会里多了一些生面孔，他们有的是战略投资者，有的是风险投资，有的是产业投资，因此，目的不一，要求也不一，给张朝阳的压力也不一。

从1999年后，一直到2000年7月搜狐上市，张朝阳明显感觉到来自董事会越来越大的压力和不信任感。2000年搜狐上市后，一位在硅谷有着25年IT经验的"长者"被空降到搜狐，并被搜狐董事会"钦定"为搜狐二号人物，负责搜狐公司的日常具体事物。这位"长者"就是李文谦。

当时的搜狐董事会甚至有直接让李文谦将张朝阳取而代之之心，这个时候，张朝阳在公司内外所积累起的好名声帮助了他，董事会发现，

很多员工对张朝阳的依赖情绪保障了公司的稳定，张朝阳也回忆：在董事会最想撤换我的时候，他们不能不考虑到绝大多数员工会和我一起离开搜狐，那样的话搜狐就会瘫痪。张朝阳认为所谓的“个人崇拜”实质上是员工对搜狐文化和企业前景的认同和信赖。他介绍说搜狐文化的精髓就是“让好人活得高兴”。每个人身上都有好的一面，而搜狐就是给他们机会，让他们把这些好的方面尽可能发挥出来。

董事会对搜狐人事的干预让张朝阳感到烦躁，后来张朝阳对《中国经营报》知名记者于东辉抱怨说，当时一个总监的任命也要飞到美国接受董事们的面试。“他们不了解这里的情况却派来了船长，而船长也根本不知道哪里藏着冰山。”

2000年9月，搜狐火速兼并ChinaRen，ChinaRen的创始者陈一舟、周云帆、杨宁三人都被安插到搜狐的重要管理岗位，这在一定程度上架空了李文谦，随后，李文谦离开搜狐。张朝阳后来承认，直到李文谦离开搜狐，他都一直没有机会接触到搜狐的具体业务。

随后的一年半时间里，ChinaRen创业三人组先后离开搜狐并开始了各自的重新创业，而最让张朝阳担心的原ChinaRen骨干大规模流失的情形也未出现，一出一进，张朝阳重新控制了搜狐的人事大权。

2001年年初，搜狐股票在纳斯达克跌至最低点，董事会对张朝阳的不满已经越来越强烈，他们质问张朝阳用美元换回来的“眼球”到底有什么用、强大的搜狐品牌为什么不能兑现为收入？

张朝阳采取打太极的策略去和董事会交往，慢慢争取时间，他们说什么也不反驳，而是友好地倾听、耐心解答，这花了很多时间，也耗费了公司大量成本。

每个董事会里都会有矛盾，这种矛盾积累到一定的程度就会爆发。对此，张朝阳牢记两点：沟通和防患。搜狐董事会是东西方的构成，所幸张朝阳本人对东西方的文化都有了解，所以有助于帮助董事们的沟通和协调。他们的文化背景和知识背景不同，掌握的信息量也不平衡，张朝阳常要和他们解释同样的东西在不同的环境下为什么就不是同种东西了。

对于防患，每次开董事会前张朝阳都要给所有的董事打电话，事先了解和解决问题，预防在会上发生情况。当公司出现某些状况的时候，一些不成熟的董事就会有小动作，这时候一定要把这些小动作压下去，因为当下董事会最需要冷静，每个不冷静的小动作都具有很强的破坏性。

此外，张朝阳在很注意重视维持自己在董事会的权威时，他还提出了“保守沟通”的理论。“你不能常给董事会惊喜，这样有了真正的惊喜他们才会惊喜，然后你才有权威，才有信誉。沟通上要保守，要尽量报忧。信誉就像银行一样，你只支出，不存入，银行就会破产。”

张朝阳取悦董事会的核心是业绩，为此张朝阳本人不断地出场作秀，以壮声势。在门户网站争夺网络广告的年代，张朝阳是公司的首席销售；为了给搜狐的彩信业务吸引注意力，搜狐组织明星名模前往西藏登珠峰，硬生生把一产品发布搞成热点新闻事件。张朝阳不遗余力地兜售自己，换来了搜狐公司业务的逐步好转，也赢得了董事会的信任票。

这种状况一直持续到2002年搜狐财务状况好转，其后搜狐收入突飞猛进，提前实现赢利，在纳斯达克的股票也一路高升，这样的业绩让张朝阳“夺”回了在董事会的主导权。

那些搜狐董事们

在赢得信任后，张朝阳也变被动为主动，逐步改造董事会。

到2008年年底，关于搜狐董事，搜狐在自己的站点上是这么介绍的：

Dr.Charles Zhang， Chairman of the Board of Directors

Professor Edward B.Roberts， Compensation & Nominating Committee

Charles Huang， Audit & Nominating Committee

Dr.Dave Qi， Audit， Compensation & Nominating Committee

Mr.Shi Wang， Nominating Committee

Dr.zhonghan Deng， Audit & Nominating Committee

这6个人中，董事会主席是张朝阳，不用多介绍。另外，爱德华·罗伯茨教授一直都在搜狐公司里当董事。在美国具有多重身份且提供了搜狐公司的部分创业资本的爱德华·罗伯茨是张朝阳生命中永远的贵人。

其他4个人中，Charles huang是黄沁，网大的创始人，中国科技大学少年班84级毕业，也是张朝阳在麻省理工学院的校友，在华尔街有很好的从业履历和背景，他应该是在北大青鸟偷袭搜狐风波中进入搜狐董事会的。黄沁的到来客观上使张朝阳多了一位很忠实的盟友。

Dr.Dave Qi是齐大庆，长江商学院的副院长、会计学教授、EMBA项目负责人，他是和Mr.Shi Wang （王石）同在2005年5月一起进董事会

的。齐大庆还是万科和分众传媒的独立董事，也曾是宏源证券的独立董事。

Dr.zhonghan Deng，即邓中翰博士，继张朝阳之后另一位海归代表人物，中星微的董事会主席和CEO，他加入搜狐的时间是2007年4月。

搜狐在2003年9月还请过联想前CFO马雪征当董事。马雪征本身也代表联想投资搜狐，并以坚持到高位才出售搜狐股票而传为美谈。2006年7月，马雪征接替汤姆·古尼进入搜狐审计委员会成员。汤姆·古尼是收购ChinaRen时搜狐的财务总监，他于2000年年底离开搜狐财务总监的位置，改任搜狐董事和审计委员会成员。马雪征的独立非执行董事一直做到2007年3月底。

与马雪征在2003年9月一起进入搜狐董事会的还有微软中国研究院的院长张亚勤，张亚勤也是中国科技大学少年班毕业的，78级，是黄沁的师兄。张亚勤的搜狐董事只做了一届即两年的时间，2005年5月和王石换班。

王石就不用多介绍了，他是中国最具明星气质的企业家，他也喜欢登山，在公众形象和个人爱好上，张朝阳和王石都有很多契合点。

经过这些变化和控制，搜狐董事会从只有张朝阳一个中国人变成只有爱德华·罗伯茨教授一个外国人，而且其他的人都是只有短期任期的董事，张朝阳由此对搜狐有了绝对的掌控权，同时还拥有了一个相当专业的董事会班子。

王志东沉没

比起丁磊遭遇停牌、张朝阳被北大青鸟偷袭，2001年6月围绕王志东所发生的故事则更加发人深省、耐人寻味。

2001年6月1日，新浪董事会在美国加州帕洛阿图的威斯汀酒店举行，距新浪北美总部所在地桑尼维尔仅一箭之遥。当姜丰年抵达酒店时，新浪除王志东之外的其余董事已经到齐，新浪管理团队的主要高层人员也已经到齐。

从先到的4名董事，同时也从新浪高层骨干的口中，姜丰年听到了人们众口一词地对于现任CEO的失望，并获知了董事们撤换CEO的强烈决心(注: 在公司中，撤除CEO是赢得资本市场信心的很自然的策略，但很多时候却是最糟糕的决定。)。　这种看法，这种失望，过去姜丰年从新浪台湾、香港两地分公司的高层口中也早有耳闻。而此时此刻，他明白自己只能尊重多数人的意见。

1999年6月1日，王志东最后一个抵达威斯汀酒店。他对即将到来的风暴一无所知。在接受笔者的采访时，王志东提到，他在这次会议前向董事和高管提出将新浪一拆为三的方案，即一家媒体公司，一家软件公司，一家广告公司。相对应的是，公司进行组织重组和人员调整，按照王志东的说法，新浪当时有很多人其实不合适自己的职位，但没有办法，如果从互联网公司的角度去衡量，也就这些人了，但如果一拆为三，每家公司都可以引进专才。王志东认为，这个方案的提出，能继续保持新浪的领先地位。王志东同时认为，他的下台是一场阴谋。

笔者：那天是有人事先做了工作，串通了投票吗？

王志东：对啊。

笔者：是段永基先生吗？

王志东：我不想提这个人的名字，他做了什么他自己知道，他一贯喜欢玩阴的。

笔者：为什么高管也对你没有信心？

王志东：主要是一拆为三的那个方案提出，让很多人感到恐慌，他们想保持原有的局面。

笔者：一年后的2002年也还是一拆为三了。

王志东：这个很可笑，为了让一些人继续在新浪里待下去，把台湾划到华东区，把香港划到华南区，是不是很扯啊。这种划分纯粹是为了某些人的权益而拆分，很好笑。

笔者：新浪这些年业务模型没有变化，也没有什么大的创新？你怎么看？

王志东：我很欣慰，同时也很心酸，欣慰是新浪还是沿袭着我规划设计的路线走下去，心酸是这家公司7年了都没有大的变化和进步，对于新浪，我的情感一直很复杂。

在后来的回忆中，王志东把那一天的感受概括为“震惊、出卖、回家”，就其个人而言，应当是毫不夸张的。因为他从来没有想到，当年亲自选择由他出任CEO，代替前任CEO沙正治的那个董事会中的多数人，会再次选择抛弃他。他也难以意料，包括首席运营官茅道临、中国公司总经理汪延、财务长曹国伟以及另外两名法律事务主管和美国市场

主管的高级经营层的新浪一班人—他身为CEO统辖的管理团队—已经在心中对他投了最后的不信任票。

新浪的其他董事们当然意识到，让长期大权在握而又毫无心理准备的王志东接受去职决定会有困难。在初步达成一致后，他们最初委派姜丰年单独向王志东转达董事会意见。结果造成王志东的巨大情绪反弹。据说，王志东走进董事们的会场，直接提问：你们不让我干让谁干？全中国再没有一个人干得了！

然而，这是一个既定的决议，没有人打算改变。一位董事冷静地告诉王志东，董事们决心已定，“让谁干”(注：新浪董事会给王志东选的接班人是新浪首席运行官茅道临，这无疑是个很临时的选择。)已经不用他再考虑。董事们在王志东面前正式投票，虽然姜丰年选择弃权，其余4名董事仍然决定投票免职王志东。

董事会的决定是相当严厉的，王志东不但不再担任CEO，而且被免去董事一职。事先讨论的理由很简单，董事们担心如果他仍在董事会，新班子不好工作。

此次免职在后来被说成“辞职”，是董事会在做出决定后又再行商定一致的对外口径。姜丰年事后说，“我们觉得这样的说法是保护志东，维护他的名声”。是所谓的“用心良苦”。

在当时，董事会在商定以“辞职”为对外口径时，同时确定了给予王志东据认为是相当宽厚的待遇：豁免其对公司欠下的债务（用于购买新浪股票）连本带息约47万美元左右，继续付其一年CEO标准的薪资，数额为30万美元。在债务免除后，离开CEO职位的王志东仍然握有新浪6.22％的股份，价值几百万美元。

这些决定，当时都形成了文字合约，由姜丰年向王志东逐条解释说明。姜丰年很难强使情绪未平的王志东当场签字。但他确信而且告知董事会，共识已然达成。

就这样，新浪不留情面地驱逐了自己的创始人、上市功臣和CEO。

1998年**9**月开始的那段姻缘

如果把1998年9月26日到2001年6月1日围绕新浪诞生、上市到驱逐自己的创始人兼CEO这21个月的故事拍成一部电视剧的话，那将是中国互联网历史乃至中国商业历史上最丰富、最跌宕、也最离奇的一部电视剧，而最让人欷歔的是，最早导演和推动的两个人—台湾人姜丰年 和北京大学毕业生、软件天才王志东都未能笑到最后，先后出局。

今天的新浪和他们关联都不大，留给他们的只是无尽的回忆。

新浪北京前身四通利方在线的故事我们之前曾经在1996年的章节中提到，而如果把新浪北美的前身华渊算进去的话，那么新浪的故事可以从1995年的斯坦福讲起。1995年，蒋显斌、林欣禾、洪般瑞三个斯坦福的学生联合创办了当时的华渊中文网，直指北美华人生活社区。他们起初的创业基金来自一个叫怡中和的人，他给了他们3万美元，怡中和也是硅谷老资格的天使投资人。

不过，新浪的故事最重要的描述时刻应该从1998年9月开始讲述。从那个叫姜丰年的台湾青年谋求将他担任CEO的华渊变成中文第一大门户，而到北京求见当时四通利方总经理王志东，进而产生两家合并的意向，之后催生新浪开始讲起更合情合理一些。

1998年9月，高盛公司在新加坡召开其每年一次的亚洲科技会议，高盛邀请了亚信、搜狐、华渊和中华网参加。当时华渊在北美华人市场影响力第一，在港台也很有影响；中华网架子最好，商业运作能力也最强；而搜狐当时是内地最有型的门户。因此，在这个会议上，三家网站的CEO都不自觉地讨论起合并的可能。

那时中华网的叶克勇已经显露出其一贯明显的合作意向，与华渊的姜丰年和搜狐的张朝阳都谈及这个话题，姜丰年也在试探张朝阳华渊与搜狐的合作可能。叶克勇提出的是合作与合并两个方案，都很有诱惑力。而姜丰年向张朝阳抛出的绣球是，马上就有投资人要对华渊中文网进行投资：“但仅仅一个台湾和北美市场，很难做大，我希望可以进军中国内地市场，这需要一个伙伴。这次会议后，我要去美国见董事会，如果你觉得合作可行，咱们可以一起去美国。”

再往后，按照张朝阳的说法是由于“自己典型的西安人的保守风格”，回答说要回去想一想。而稍纵即逝的投资机会谁都不愿放弃，之后的故事是姜丰年1998年9月下旬到中国内地，见到王志东，两人半个小时谈定，合并的事就一锤定音了。

1998年9月26日，王志东乘坐一辆红色的夏利出租车前往北京的皇冠假日酒店见姜丰年。双方此次会面并没有明确目的，但寻找合作伙伴又都是两人的初衷。两人都是程序员出身，因此一见如故。在交谈中，姜丰年得知四通利方不仅有很好的软件产品，还有访问量很大的利方在线网站。两人越谈越投机，最后说到一个共同的想法：两人都想创建全球最大的中文网站。

谈话终于进入关键时刻，就在王志东脑子里思索以何种方式合作之际，姜丰年迫不及待地脱口而出：“干脆两家合并算了！”但王志东只是报以微笑，顺水推舟地留下一句活话：“我们不排除任何形式的合作。”这时，距两人见面不过30分钟。

王志东回去很快算了一笔账，华渊当时的市值为2 000万美元，据说还有1500万美元的融资马上到手，而四通利方的估价为1 500万美元，如果两家发生购并，四通利方只能占小头儿。但王志东也知道：要

让公司快速成长，以购并方式实现低成本扩张是一条捷径；两家合并是优势互补，华渊中之网的影响范围在北美、日本和中国台湾地区，而四通利方在线的强势体现在中国内地和香港地区；更何况尽管四通利方进军互联网的战略已经明确，但网站定位比较模糊，如果得到华渊等于拥有一个专业网络公司的经验和知名度。

作为生意场上的老将，姜丰年很了解王志东此时此刻的心态，年轻人渴望出人头地，想有大发展又不愿意在人屋檐下。两家公司的实力不对称就成为合并的首要障碍。姜丰年毅然决定，放弃随时可以进账的1 500万美元的融资，以同等的股份与王志东谈判。随即，他给王志东发去电子邮件，约王志东到美国商谈合并事宜。

这边王志东也和董事会讨论，不如我到美国去和他们谈吧。看着有钱进来，董事们都没有什么意见，有钱进来当然好。就这样，1998年10月，王志东孤身一人前往美国与华渊谈。每天早晨王志东在宾馆里面眼巴巴望着窗外，等华渊的人开车来接他，接到会议地点后就开始吵，你们值多少钱，我们值多少钱，凭什么是你收购我，我为什么不能买了你？公司是面向中国还是面向北美？吵到精疲力竭时对方再用车把王志东送回宾馆。

在美国的谈判中，王志东咬咬牙将一年前估值1 500万美元的四通利方变成估值3 000万美元，对此，姜丰年作出巨大让步，接受了。谈判持续了9天，几十道购并程序一一过关。10月27日，双方签约，华渊估值2 000万美元不到，四通利方估值3 000万美元，华渊以1股换四通利方0.38股的形式，与四通利方合并。

公司股份上四通利方占据大股，但在公司管理上却是以华渊为主导。合并之后的新公司里，姜丰年出任董事局主席兼首席执行官，王志

东出任总裁。这个平衡的背后，一开始就很脆弱。

1998年12月1日，北京凯宾斯基饭店，由四通利方和华渊合并而成的新浪网正式宣布成立。这一天也是王志东的生日。此时距王志东与姜丰年签约只有一个多月。而从9月26日两人见面到10月27日签约，从一见钟情到定下终身也仅用了一月零一天。

能在那么短的时间从见面到合并全部完成，王志东事后公开向媒体解释称，他与姜丰年一见如故并迅速达成默契在其中起到重要作用。在很短的时间里建立一种相互信任，不仅源于他们有共同的背景和阅历，以及相似的性格，更由于双方能开诚布公，真诚地亮出家底。

但更实质的原因是，与其说是惺惺相惜，不如说是利益要求，北美华渊需要中国概念以达到迅速到资本市场套现，四通利方这边王志东需要钱进来，并希望借此摆脱四通对他的管理和控制。从这个意义上说，新浪网一开始就是一个没有强势主导者参与的游戏，各方力量相互博弈，这也决定了在以后的10年间，新浪不断地上演换帅故事，不断地出现让外部人惋惜、让内部多少有些无序的公司政治乱局。

四通利方VS华渊：貌合神离

先看看华渊这边，姜丰年虽然顶着华渊CEO的身份和王志东进行洽谈，但姜丰年并不是华渊的创始人，他更多是个投资人，同时也做这家公司的顾问，只是把自己顾问进去当了CEO。除了姜丰年，主要的钱来自一个叫曹德丰的投资人；曹德丰后来也进入了新浪第一任董事会。

从1995年到1998年，华渊自诞生也有三年的时间了，虽然在北美市场他们做得不错，在台湾市场也有一定的占有率，但他们要上市，必须有中国内地概念，更重要的是，他们得知中华网也在赶着上市，同样是两岸四地华人门户的概念，一旦落后，将极其被动。因此，姜丰年心里比谁都着急。

王志东这边，四通利方虽然在1997年融到了650万美元，但随着微软的大兵压境，中文平台的前景多少有些不明朗了，但自身转型的要求很高。在这个基础上，四通利方也在找出路。

王志东和段永基之间的恩怨是中国科技企业历史甚至是中国商业历史上最离奇的一幕，两个人对于对方的评价丝毫不顾忌对方的感受，一个抱怨对方老谋深算，对自己背后动刀子，另一个指责对方根本不考虑股东利益，胡乱烧钱而且不作为。即便是对于他们最初的合作，他们也不认为是个很值得传颂的事情。

比如，对于王志东在四通利方的股份问题，王志东的抱怨是虽然答应给了，但一拖再拖，并没有形成白纸黑字，也没有法律效应；而段永基的回答是，四通利方的软件代码是在王志东的弟弟王志刚手中，财务是王志东的老婆刘冰管理着，这样的公司，怎么能信任？其实这怨不得

双方，在中关村的很长一段时间内，程序员和投资人之间的相互不信任像流行感冒一样蔓延。王志东不能免俗，段永基也不会吃亏。

段永基和王志东的对垒随着冯波引入的650万美元风险投资开始有所缓解，对段永基来说，公司得到了增值，这总不是什么坏事情，而对王志东来说，则离公司上市更近了一步，自己也能更加按照他心目中的硅谷式的公司进行管理实践，更心照不宣的理由是，他能更好地摆脱段永基的控制，从这个角度上说，王志东在内心上也是欢迎华渊进来的。

按照合并后的格局，王志东虽然是董事，也顶着个总裁(注：在本书作者和张宇宙合著的《马化腾与腾讯》一书中，曾经以马化腾将总裁位置让出为例具体讲解了在VC接入后董事长、CEO和总裁孰轻孰重。) 的头衔，但实际权限更多相当于是中国区总经理的角色。至少在名义上，真正的权限聚焦在董事会主席和CEO姜丰年身上。这是个很微妙的平衡，虽然在股份上，四通利方一方更多一些，但在最初的董事会里，双方话语权基本一致。新浪新成立的董事会有8席之多：其中华登风险基金一席，即负责这个项目的副总裁茅道临，冯涛也以第一轮融资方代表的身份在董事会里；四通利方名义上有三席，但有两席是四通的段永基和刘菊芬；华渊只有两席：姜丰年和早期投资者曹德丰，但姜丰年请了陈丕宏当独立董事，陈丕宏也是在北美活跃的台湾科技精英之一，与姜丰年关系颇好。这样，新浪董事会一成立，就是一个相当微妙，甚至可以说复杂的局面。

王志东虽然有冯涛作为盟友，但冯涛的地位很不稳定，作为第一轮的投资人，随着新一轮投资的进来，离开是迟早的。四通的两位董事名义上是王志东一方，但王志东和他们俩的不对付是中关村公开的秘密。反观姜丰年，虽然只有两席，但独立董事是他请的，而且他更多是想尽快把新浪整上市，在这一点上，姜丰年和华登的陈立武、茅道临是一致

的，再加上他在合并过程中对王志东一再忍让的宽大胸襟，让王志东多少有些信服，这让姜丰年在董事会里能获得更多的话语权，这也是为什么一开始反而是姜丰年担任董事会主席和首席执行官了。

这就造成了，在名义上，是四通利方合并华渊，但在实际的运营权限上，却是华渊一方为主导的局面：这也很容易理解，四通利方比起华渊，一开始只是个论坛，更多是个草台班子，而华渊当时已经在北美互联网业获得了肯定；从年限上来说，比起汪延们，华渊的三位创始人也有更长时间的运营经验。

不过，当华渊的创始人蒋显斌到北京来负责整合工作后，却发现不是那么一回事，他虽然顶着新浪全球产品副总裁的帽子，但发现北京方面还沉浸在四通利方收购华渊的舆论之中，从内心里并不把他这个接收大员放在眼中。

一开始，姜丰年和王志东的手虽然紧紧地握在一起，但多少有些貌合神离。

沙正治来去匆匆

不管怎样，至少名义上，四通利方加华渊，是最大的华人门户，而且覆盖两岸四地，看到这一点，华登领衔的2 500万美元很快就进来了，相对应的，华登希望将自己的总裁陈立武增补为董事，这个理由合情，人家把钱整进来了，给个董事职位总是应该的。只是董事会席位只有这么多，而且华登本身有茅道临做董事，于是有了个变通，茅道临下场，担任新浪的CFO，这样茅道临就以核心管理层的身份不占新浪董事会的名额了。

茅道临，1963年生于上海，1980年考入上海交通大学计算机系，在大学期间创办过属于自己的软件公司，1987年留学斯坦福大学，获工程经济系统硕士。1988~1993年从事咨询业。1994年进入华登，任副总裁。

茅道临的入场，还有一个原因是由华登牵头并占一半的2 500万美元的融资要进来。华登看着四通利方和华渊两方在扯皮，心头担心钱打水漂，于是，产生了让自己的人进去，以便更好地控制局面和推进合作。

茅道临毕竟只是个CFO，还需要两方都认可的一个人做CEO。王志东和姜丰年虽然相互推崇，但毕竟各自代表整合双方权益，因此，他们谁当CEO都不合适，至少对方阵营的人并不服气。最开始之所以选择姜丰年，当时还有一个理由是说姜丰年的知名度高一些，本身也是趋势科技的创始人，在资本市场有认可；但姜丰年在互联网领域的认知不高，而在并购前后四通利方推动的堪称夸张的造势运动中，王志东已经取代张朝阳成为内地最红的互联网明星，此消彼长。

而随着华登主导的2　500万美元第二轮投资进来，冯波、冯涛兄弟先后淡出，王志东在董事会里显得分外孤独。在这种态势上，姜丰年如果过于强势，并不利于新浪董事会局中的平衡，也不容易进行新浪的跨区域跨文化的整合。

于是，新浪“空降了”沙正治。

沙正治是硅谷华人中的大人物之一。1994年8月，沙正治受网景创始人吉姆·克拉克的邀请到网景担任负责电子商务的副总裁，1995年10月，网景上市，沙正治也跟着红了一把。新浪去找沙正治的时候，也就是1998年年底，沙正治刚离开了网景，准备退休，想云游世界兼做风险投资业务。

沙正治最初同新浪接触是通过一个叫Above　Net的上市公司，沙正治和当时华渊的一个投资人Taily　Jang都是这家公司的董事。有一天Taily Jang写一封信给沙正治说，有个项目让他帮着看一看，并一起吃晚饭。当时茅道临也在，于是就谈到了四通利方与华渊合并的事，并且说到合并之后想请沙正治来做CEO，当时也没有当真，只是随便聊聊。后来沙正治见到姜丰年，之后，几乎每两个礼拜，两人都要见一次面，姜丰年向沙正治介绍新浪的进展，一次一次地与之见面，非常诚恳。

姜丰年甚至还去做沙正治夫人的工作，沙正治夫人是严复的外孙女，对中国内地很有感情。就这样，沙正治答应进入新浪，担任CEO。

沙正治加入新浪当CEO，暂时让新浪上下进入一个相对平衡期。华渊一方，三个创始人蒋显斌、林欣禾、洪股瑞对硅谷名人沙正治是认可的，按照他们的话说，他们三个人创业的冲动还是听沙正治的演讲而产生的。四通利方一方，从内心并不希望被华渊一方指手画脚，因此，出

现一个第三方的CEO最好。这个CEO还是来自网景的，分量重到足够拿出台面。更重要的是，比起姜丰年和王志东，沙正治是资本市场上的熟面孔，对于新浪董事会的终极目标，上市，帮助甚大。

沙正治的到来，主要帮新浪做了一件事情，那就是增加新浪在北美的曝光率，这个事情是新浪董事会上下所希望看到的；但对于请他来的另一件事情就是启动新浪上市计划，沙正治却推动甚缓。

沙正治带来了自己的硅谷班底，包括邀请自己熟悉的CFO进入董事会，取代前华登的茅道临；同时把与段永基有好交情的、中关村第一代程序员代表性人物新浪CTO严援朝也替换下来，当然，王志东更是不可避免地被边缘化。

沙正治为何没有很积极地推动新浪上市一直是个谜，一种接近当事人的说法是他想要更多的权益，对董事会进行逼宫。还有一种说法是当时承接新浪上市的高盛与沙正治合谋，要占大头，想进来多分一杯羹，支持这种说法的事实依据是沙正治离开新浪后去TOM当顾问，TOM的CEO王当时正是高盛高科技部的投资经理。

王志东复位

1999年9月初召开的董事会上，沙正治抛出了一个彻底改造新浪网的计划，在这个计划里面王志东将被清理出局而代之以硅谷来人。沙正治认为时机已经成熟，因为在他上任后的半年里曾以快刀斩乱麻的方式把CFO、COO统统换掉，这时候动王志东问题应该不大。但他忘记了一个重要的事件：1999年7月14日，中华网在纳斯达克成功上市。并融到近7 000万美元。

按照CNNIC的排名，新浪排名第一，而中华网在30名开外，一个30名开外的站点都能在美国融到将近7 000万美元，那么排名第一的新浪呢？

正是在这种酸葡萄心理的催生下，最终演变出新浪网的第一场“宫廷政变”。赫赫有名的公司首席执行官沙正治及其辖下的一班硅谷经理人一起离开公司，当年公司的创业者、来自中国内地的王志东成了新任掌门人。

今天看来，关于这次政变的内幕还在于，因为沙正治在新浪网的日子里，各方都不开心，其中还包括从投资顾问公司过来的马克、代表华登利益的茅道临，甚至王志东创业时的伙伴严援朝都被拿下，取而代之的是一整套硅谷班底。但看上去大势已去，王志东能做的其实只有等待机会，等待咸鱼翻身的机会。

董事会决定大炒中国概念，这是王志东“咸鱼翻身”的根本原因。1999年9月3日，王志东从第三号人物升至第一号，接替沙正治担任CEO，沙正治改任董事长，原董事长姜丰年降级为副董事长；过了半个

月，沙正治从管理层名单上消失，姜丰年回到董事长位置，同时离开的还有沙正治时期新浪的财务总监雷利·威尔考克斯。

最终决定“王上沙下”的人里面，华登董事长陈立武起了很大作用，这家风险投资商在新浪网的代表正是后来取代王志东的茅道临。选择一个没有国际管理经验的创业者来取代职业管理班子，对此，王志东的老朋友冯波用一句经典的名言来做解释，“魔鬼在细节当中”。沙正治炒掉了茅道临，而后者正来自华登，华登曾向新浪投入1 100万美元，并且是风险投资的牵头人。随着王志东的复位，茅道临也重返新浪管理层，担任首席运营官，并在专业会计事务所的帮助下兼起公司首席财务官要做的事情，也就是在这个时期，复旦大学新闻系毕业的曹国伟进入新浪负责财务，并于之后担任新浪的CFO，最后于2006年下半年起接替汪延担任新浪的第六任CEO。

是王志东而不是姜丰年的原因也很容易理解，姜丰年本身是想着把公司整上市，因此，争位之心并不重。

王志东重回舞台中央，还与一个事件有着或大或小的关联，那就是中国驻南斯拉夫大使馆被北约“误炸”案。新浪网真正被人视为一个重要媒体，是在1999年报道中国驻南斯拉夫大使馆被“误炸”之后。新浪在大使馆被轰炸后20分钟发布了消息，是中国首家发布该消息的媒体。结果，全天新浪的服务器都处于半瘫痪状态，大量的境外主流媒体署名刊登了新浪网民的评论。在这个事件当中，新浪成为中国网民获取信息的最主要渠道，终于在重大新闻的报道中发挥了积极作用。

主导这一在中国网络传播史乃至中国互联网商业历史上经典一幕的正是一个叫陈彤的北京青年。

陈彤这个人在前文中有所出场，他有两大兴趣：体育和新闻，新闻第一，体育第二。新浪靠体育出名，靠新闻出影响力。南斯拉夫大使馆被“误炸”事件，间接成就了陈彤。一个人的兴趣能放大成一个民族和一个国家的情感依托，陈彤神人也。

陈彤之后一直是新浪的核心竞争力。新浪的CEO不断变化，只有陈彤，不断地被提升。

新浪上市模式

随着王志东的重新扶正，新浪上市又进入了正常轨道。

在讨论新浪等门户网站在美国上市的进程时，人们往往要提到当时的信息产业部部长吴基传。第一家在美国上市的中国概念股中华网在1999年9月中旬的一天狂跌30％，在纳斯达克指数高昂的1999年，这是一个完全出人意料的事件，而这一事件的原因，正是吴基传在9月14日国务院新闻发布会上的讲话。当时吴基传在介绍了中国信息产业发展情况后，就外资投资中国互联网业务问题回答了《华尔街日报》记者的提问：中国的通信运营网络，从来就没有对外国人开放过。中国现行的政策从1993年就明确规定，外国企业，包括在中国的外资企业及个人，不得经营通信运营业，1995年外贸部的一个外资投资的目录里面，明确规定，邮政电信业属于外资禁止投入的目录之下。

这个谈话归结起来就是一点：电信运营没老外的事儿。互联网在中国正是作为电信增值业务发展起来的，它刚好属于电信运营业，而它又刚好是以国外风险投资为基础发展起来的。这个谈话无异于当头一棒。在随后召开的“99《财富》全球论坛·上海”上，应邀出席并发言的吴基传更进一步证实：ISP和ICP都属于电信服务事业，中国内地政府从来没有说过准许外商参与服务提供，“这条禁令从未解除过”。

具体到上市这一关键步骤上，1999年7月1日，《证券法》正式生效，它明确规定：具有外资背景的互联网公司，到境外上市必须事先审批。简单说，对于内地的互联网企业来说，到美国纳斯达克上市，必须过两关，一关是信息产业部，另一关是证监会。

1999年9月底，吴基传讲话过后不久，新浪网当时还没有向美国证监会递交招股说明书，王志东觉得有必要先和信息产业部进行一次沟通，沟通的结果让新浪人吓了一跳：信息产业部答复非常明确，新浪是个好企业，但在新的政策出台之前希望新浪能配合进行一些重组工作，“新浪目前的股权结构是违规的，需要重组剥离”。

王志东说，“我们会配合”。不久新浪网拿出的第一个方案获得了通过，这个初稿和后来获得通过的那个结构方案非常相像，都是由王志东和汪延发起一个全内资公司来经营ICP业务，而四通利方恢复其技术服务公司的角色，负责向国内的这家网站提供技术服务。1999年11月，由王志东和汪延分别占有70％和30％股份的北京新浪互联信息服务有限公司在北京注册成立。王志东后来回忆说，当时以为可以出门了，新浪网也在1999年10月底把招股说明书递到了美国证监会，正式申请在纳斯达克挂牌。

看起来一切顺利，但大气候在这个时候发挥了特殊的作用。1999年10月，中美两国开始入世谈判，谈判中中方的一个重要砝码就是电信不开放，这里面也就包括了互联网的外资进入及相关政策，这时候信息产业部电信管理局找到新浪网，“能不能暂时停止上市进程？”当时给新浪的说法是待政策明晰后再继续。就这样，新浪上市的事情又搁置下来。

就在新浪等待的同时，张朝阳找到信息产业部：我们是一家海外公司，全外资的，所以我们上市不需要中国政府的审批。丁磊更绝，跑到在科学史上颇具神秘色彩的百慕大群岛注册了一家公司，然后说，我们也是外资公司，不用理国内法律。两家公司都顺利跑了出去，而且据说搜狐已经向美国证监会做了公开招股，上市日期屈指可数了。新浪却因为一直嚷嚷着上市，被信息产业部当做出头鸟死死卡着，王志东跑到部里诉苦：我可是听话的乖孩子呀，你们不让我们出去，我们就等着，可

你不能让好孩子没饭吃吧？

当然不会“让坏孩子先走”，信息产业部迅速反应，刚抬起的闸门又关了，刚跑出去的搜狐和网易又被逮了回来。信息产业部官员说，你们可以到海外上市，也可以不受中国政府机构审批限制，但麻烦你把服务器搬到美国去，只要你服务器在中国，对不起，就得受我们管。对于一家面向中国网民并提供业务服务的网站，服务器搬到美国无异于自杀。于是，张朝阳和丁磊在2000年年初都很垂头丧气。

新浪们没有退路，只好和政策绕圈。中国不许外资进入互联网；到美国上市实际就是引入外资；上市必须得有互联网概念。这三句话怎么也统一不到一块儿去。你如果想出去上市，就得拿到信息产业部的批准。2000年，搜狐、新浪、网易的头头脑脑们都在解这道题。这回，又是大事不糊涂的王志东占了先，第一个拿下这纸批文，一骑绝尘直奔纳斯达克而去。

“全公司的人都认为没戏了”，王志东的夫人刘冰回忆着当时的情景。每天晚上，王志东都要拿支笔和北京一家律师事务所的律师趴在桌子上画个不停：怎么能把这三句话统一在一个公司架构下面？

2000年年初，王志东每天的工作就是，进信息产业部会议室，站在小黑板前开始画上市结构图，哪儿是资金流，哪儿是法人结构，哪儿是业务流程。后来和官员们混熟了，有人告诉王志东，本来这个部门没什么大事儿，大家都挺清闲，现在就因为三大门户要上市的事儿，天天忙到夜里12点，一条一条看新浪们送来的报告，然后逐条分析再写一份报告递到上面，“这事儿部领导死盯着，谁敢出错？”于是，王志东们一趟一趟往返。

白天报告被打回来，到了晚上，王志东拉着律师，两人用红笔画资本流、用蓝笔画现金流，左套右套。颠来倒去，王志东终于想出来一招儿：一家公司不能上市，我干脆弄三家公司，干活儿的是国内公司，不去上市，上市的是美国公司，不做网络业务。

这个突如其来的点子让王志东激动得当时就开始画框架图，于是，继注册成立北京新浪互联信息服务有限公司后，王志东在2000年春拿出了让信息产业部认为满意的重组方案，也就是后来被搜狐、网易广泛采用的“新浪模式”：原本就一家的四通利方公司，现在一分为三，新注册一家北京新浪互联信息服务有限公司做ICP，注册资本100万元人民币，王志东占70％股份，汪延占30％股份，这家全内资公司一点外资味儿都没有，由它来经营新浪网的网络内容部分。

之后，再注册一家新浪互动公司，这是家合资企业，不过它干的和网络没关系，这是一家广告公司，为新浪网提供广告代理服务，也就是说，在新浪网上登的广告全由后者来负责，当然钱也全交给了新浪互动。原来的四通利方本来就是家软件公司，这回更明确了：为新浪互联提供技术支持和服务，从而收取相关费用，不过，这笔费用当然贵得吓人。

新浪网中国部分变成了三块：新浪互联做网站，挣来的广告收入归新浪互动，其他各种收入则以技术支持费用的名义转给了四通利方，而后两家公司跑到美国去上市。这样，一方面绕开了政策限制，另一方面又让美国人知道，其实这三家公司就是一回事儿。王志东事后骄傲不已：你想想，我们居然能想到这样一个前无古人的方法。

这期间，王志东的方案前前后后被信息产业部打回来十几次，2000年3月中旬拿到批文那天，北京新浪网高层聚在一块儿痛喝了一场。

不管怎么样，新浪终于在三大门户网站中第一个拿到了信息产业部的批文，随即拿到证监会的出境绿卡，冲了出去。而这时，新浪招股书上写着的公司结构图已经很耐人琢磨了：上市的sina.com是一家注册地为开曼群岛的控股公司，下辖4个全资子公司，运营香港新浪网的香港新浪有限责任公司；利方（香港）投资有限责任公司、在美国加州注册的新浪在线（包括在北美和台湾的两个网站）、以及在英属处女岛注册的新浪有限公司。其中第一大股东仍然是华登投资公司，持股13.3％；第二大股东是新浪网的老东家四通，持股10％；第三大股东是戴尔，持股6.31％；第四大股东是王志东，他也是最大的个人股东，持股6％。

新浪上市承销商摩根斯坦利

这边在拿批文，那边在找上市承销商。当时中国互联网概念很热，因此，高盛和摩根斯坦利都想抢这一单。其中，高盛占据地利，新浪最开始主导上市的沙正治也倾向首选高盛。

在业务层面上，与摩根斯坦利相比，高盛也显得专业一些。有一个段子广为流传：摩根斯坦利香港的高层去拜访新浪。当新浪团队用中文提到“门户网站”，进而被翻译成英文“Portal”时，摩根斯坦利的一位高层领导低下头，掩住嘴，悄悄地问坐在身边的项目负责人：“我一直认为新浪是家网络公司，他们要个门干嘛？”

不过，最后还就是这家连门和门户都搞不清楚的摩根斯坦利拿下了新浪上市的承销工作。1999年8月底至9月初，新浪管理层发生变化，领导权从硅谷团队转到了以王志东为首的中国内地团队。作为新任CEO，王志东决定重新选择投行。摩根斯坦利的机会终于来了！为了争取到新浪这个客户，同时弥补自己在第一仗中的专业失分，摩根斯坦利决定动用Mary Meeker这张王牌。

在世纪之交的高科技和互联网狂潮中，Mary　Meeker是一位不可不提的人物。作为摩根斯坦利的研究员，这位骄傲的网络女皇在股票市场上可以翻手为云、覆手为雨。她对网络公司的点评就像魔法一般神奇，只要稍作肯定，股价立刻如旱地拔葱、直入云霄；假如她略显迟疑，股票则立即被打入冷宫，再也没有翻身出头之日。

为了博得新浪的青睐，摩根斯坦利搬出了Mary　Meeker这张王牌。但是，“女皇”日理万机，一面难求，最后，还是摩根斯坦利亚太区主席

亲自出面并且全程陪同，炙手可热的“女皇”才答应挤出宝贵的两小时，亲临新浪位于硅谷的总部。

在摩根斯坦利大肆拉拢新浪的同时，高盛全球总裁也曾亲自致电新浪董事长姜丰年，希望不要更换承销商。高盛亚太区的一位负责人更是亲自飞到硅谷，在新浪门外等了足足两个小时，劝说王志东回心转意。

一番明争暗斗后，不知是因为摩根斯坦利的专业能力果真卓越超群，还是因为新浪的新管理团队秉承了政治挂帅的传统，最终新浪还是选择了Mary Meeker和摩根斯坦利，并于2000年4月13日在美国纳斯达克成功上市。7月5日，网易登录纳斯达克，一周后，搜狐快速跟进，至此，三大门户网站都成功在纳斯达克市场挂牌上市。而在此之后，直到3年半后的2003年12月，纳斯达克对中国市场一直保持封闭。

新浪成功特别是抢在搜狐和网易之前上市，这让主导这一进程的王志东在新浪上下得到了空前的认同，其核心地位也得到了加强。

媒体也对这位长相忠厚，谈吐幽默的东莞青年保持了足够的关注度，并称呼他为“中国网络之王”，王志东也坦然接受这个称号，这也是公司所需要的造星运动的一部分，更何况，他有着绝妙的自嘲—“我本姓王，自然是中国网络之王。”

在马云于2000年秋天组织的“西湖论剑”上，王志东也表现出一统江湖的自信，这时候的王志东断然不会想到，自己会在9个月后被董事会罢免CEO一职。

同样让人想不到的是退回广州的丁磊靠短信和网络游戏不仅将自己的公司从停牌中拉了回来，还让自己成为了中国首富。

2001年的互联网，起落沉浮，千折百转，充满足够的戏剧性。

2002 新上山下乡

经历了2000年的上市大潮和2001年的WTO巨浪，克服了内心贪婪和恐慌的中国互联网的企业家们开始找回自信，当VC们捂紧腰包，当资本市场开始远离互联网的时候，该是这些对中国互联网发展有足够信心和能量的年轻人施展才华的时候了，他们集体发起了一场新上山下乡运动。

他们中的一个叫陈天桥的青年开创性地把网吧做成自己代理的网络游戏《热血传奇》的据点，并由此形成全国网吧皆《热血传奇》的传奇。

盛大的陈天桥充分利用他的人脉资源和他的商业智慧，创造了一个空手套白狼的运营模式：他首先拿着与韩国方面签订的合约，找到浪潮、戴尔，告诉他们他要运作韩国人的游戏，申请试用机器两个月。对方一看是国际正规合同，于是就同意了。然后陈天桥再拿着服务器的合约，以同样的方式找到中国电信谈。中国电信最终给了盛大两个月测试期免费的带宽试用。有了韩方的合同，再加上服务器厂家和中国电信的支持，陈天桥又取得了当时国内首屈一指的单机游戏分销商上海育碧的信任，代销盛大游戏点卡，分成33％。陈天桥由此完成了中国互联网历史乃至中国商业历史上最经典的无中生有的商业游戏。

3721的周鸿祎把目光瞄准了有上网需求的中小企业们，周鸿祎的武器是网络实名，他的产品定价500元，周鸿祎和代理商三七分成，周鸿祎三，代理商七，虽然3721本身的物理成本不高，但还是给代理商带来很大的震撼，因为，通行的惯例是代理商拿小头，而周鸿祎却反过来做，这一下子就打动了代理商，辅以一套周鸿祎自己摸索出来的渠道策

略，3721火遍中国，仅2002年一年，3721的销售额就有2亿元，毛利也有6 000万元，这里一多半是利润。

百度的李彦宏也说服董事会，绕到门户前面，推行他的新策略—竞价排名。此举直到今天也充满争议。批评者认为，竞价排名违反了信息选择的公正性，有太多暗箱操作的可能，不是一个技术型公司应该大力提倡的。不过，在当时，竞价排名却成为挽救百度的杀手锏，对于苦于找不到门路在网上推广自己的中小企业主们来说，这的确有它的便利性。

当然，2002年最快乐的是那些SP们，不论大小，他们一个个都赚得盆满钵满，各个脸上都泛着红光。短信服务能在中国流行起来，确有中国特色，因为中国是一个具有非常深厚和优越历史的文化古国，中国人很善于用文字来表达自己的喜怒哀乐。

总之，你得找到那些为你的商业行为买单的人，如果不是VC，那么就是用户。当然，两者都给当是最好的。

VC王功权

1999年6月8日，当初始的30万元的投资已经山穷水尽之际，3721.com终于问世。第二天，周鸿祎就接到了IDG打来的电话，要求约见。两个小时后，IDG就决定向3721投资，主导投资3721的是王功权。3721最后以1.2亿美元的价格卖给雅虎，王功权让IDG在这笔生意里的投资增值百倍以上。

王功权很早就是个大人物。

1984年，王功权毕业于吉林大学管理专业。1988年，身为吉林省省委机关的一名宣传干部的王功权选择了下海，跑到海南，王功权和冯仑在1990年作为牟其中的左膀右臂，目睹了“枭雄企业家”的沉浮。冯仑曾经评价王功权：“可堪长交，可做大用。”

1991年6月，王功权与冯仑、刘军等人在海南成立了海南农业高科技投资公司（即万通前身）。成立之初，王功权是法人代表、总经理，冯仑和刘军是副董事长，王启富是办公室主任，易小迪则是总经理助理，后来加入的潘石屹主管财务中心，这6个人也就是著名的“万通六君子”，而王功权就是这六君子合作期间的第一任总裁。

1995年，王功权为给万通引入国际管理经验、寻找合作伙伴，到美国硅谷去学习考察。在王功权前往硅谷之前，万通已经在硅谷成立了美国万通公司—万通国际集团，王功权任董事长，当时的总经理则是后来亚信的副总裁刘亚东。王功权的第一笔风险投资，就投给了亚信。25万美元，8%的股份，并把介绍人刘亚东送给了亚信。继亚信之后，万通国际集团又先后投资了一系列由海外留学生创办的企业，其中包括从事

网络安全的诺方公司、JJ MountainInc.、东方兴业网络教育服务有限公司、eachnet.com（易趣）、创联网络技术有限公司、香港统一网络有限公司等，其中后三个企业IDG VC也参与了投资，王功权与IDG VC的缘分也由此结下。

但万通毕竟不是一家以风险投资为主体的企业，王功权多少有些施展不开拳脚，于是，1998年从美国归来的王功权辞去了万通总裁身份，只保留了名誉董事局主席职务，接受了周全、林栋梁的邀请正式加入了IDG。

3721正是王功权在国内参与的最早一批项目之一。

与当时动辄就能融资上千万元的互联网公司相比，3721融到的资金实在微不足道，只有区区25万美元，当然所占股份也不多。(注：这也是周鸿祎精明的地方，他和他妻子胡欢一直牢牢地把握和控制着3721的大部分股份。) 但它是3721发展过程中极为关键的一笔资金，更重要的是，伴随着钱的进来，还有王功权商业智慧的引入，日后周鸿祎在渠道江湖中的行走，多少能见王功权在幕后指点一二。

IDG的资金进来，照例，IDG帮周鸿祎请来职业经理人帮助其打理，周鸿祎转做CTO。周鸿祎是个能屈能伸的人，当时的他本身也没有多少商业经验，甚至整个团队都缺乏足够的信心，周鸿祎更多是想看这些经理人怎么样帮着自己做公司。更何况，互联网本是新生事物，而3721做的网络实名更是新中之新，要想形成商业行为和销售习惯，并不那么容易。

更重要的是，周鸿祎本人关于互联网的经济观已经形成，那就是个人用户免费，企业用户收费，至少在2000年年底之前，3721更多是发展

个人用户，形成口碑的阶段，还没到向中小企业收费的时候。

2000年年底，想清楚3721命运走向，看到职业经理人也折腾不出个所以然，和投资人王功权取得良好沟通的周鸿祎再度归位，重新担任3721的CEO。

大觉寺中不欢而散

2001年4月，一个阳光灿烂的好日子。大觉寺明慧茶院，古树下，白兰花香四溢，古筝绕耳不绝，周鸿祎请万网、新网、中国频道的老板们用山泉水泡刚采下的新茶、品尝刚熟的樱桃，宾主言欢，甚是高兴。周鸿祎借机把话题引入正题：自己正在做3721网络实名，想请CNNIC代理商帮忙，当用户来注册域名的时候顺便向他们兜售一个网络实名。在周鸿祎看来，这个要求对这些代理商来说，是举手之劳，顺手就能做的事情。周鸿祎想的是，只要5个注册域名中有一笔注册网络实名，那就是笔大生意，实在不行，10个中有一个也可以，那样也很不错。周鸿祎请他们来前，想的是，只要他们愿意，什么条件都可以谈。

几个大代理商喝茶吃樱桃的情绪都很高，但一说起生意，就一个个顾左右而言他，把话题岔开。周鸿祎努力地把话题往回引，但只是徒劳，直到夕阳西下也没有结果，大家不欢而散。

后来周鸿祎才知道，这些公司的规模都比当时的3721要大很多，他们发自内心地不把3721当一回事情，更重要的是，他们回去后先去见了CNNIC的毛伟，而毛伟和他们提到，其也要推一个和3721网络实名类似的产品中文域名。这些代理商当时正在帮CNNIC卖域名，而且个个赚得盆满钵满。他们很难放弃现有的利益体系，去做一个只是看上去很美，但未必能成功的网络实名。

看CNNIC代理商不买账，周鸿祎不免有些沮丧，还好，这个人天生不服输，有斗士的风格，只要他认准了的事情，并不轻易回头。这次，他认准要采取建立全国销售网络的方式推广他的产品，他认为，经销商总是找得到的。CNNIC的代理商既然嫌我小，我就找一些有成长性的地

方经销商进行培养，但找谁？怎么找？这里大有学问。

2001年前后正是联想公司最盛的时候，代理商只要能卖联想的机器，就肯定赚钱，于是，周鸿祎就去请教联想的人。

联想的人告诉周鸿祎，其实一开始他们也是想用IBM、HP的渠道，可一上去，人家根本不搭理联想，可不是，人家是国际化品牌，你呢，一中关村的小厂商。没办法，杨元庆亲自到一线去，找那些小的渠道商，海外公司看不上眼，但有成长欲望和能量的代理商，一家一家去拜访，和他们讲联想是怎么一回事，联想电脑有什么优点，中国的PC市场有多大的前景，咱们应该怎么一起把市场做大，就这样，一家一家的代理商谈下来，联想也把渠道给建立起来了。

周鸿祎之前在方正有过三年的工作经历，于是折回去去问方正的老同事，问他们方正电脑的渠道是怎么做的。方正的老同事也给他讲了方正PC的渠道策略，方正做电脑的时候，倒没想用IBM、HP的渠道，方正之前是卖激光照排系统的，这是王选的技术，很赚钱，也很吃香，都是客户求着上门买方正的东西，因此，他们一开始是想借用卖方正激光照排系统的渠道，但最后也，指望不上，还是需要自己建渠道。

联想和方正这两家企业走下来，周鸿祎宽慰了许多，他决定自己也亲自到一线去，一地一地地跑，一家一家地谈，逐步把渠道建立起来，只有这样，他才能自己掌握命运。

决定自建渠道之后，周鸿祎遇到的问题是采取什么样的方式建立和管理这个渠道，经过阅读和当面求教，周鸿祎知道，渠道建立起来是第一步，如何维系，不让其毁于串货和价格战也很关键，当务之急是建立起一个适合自己产品的销售模式。

小区域独家代理

周鸿祎知道商务通的操盘手是孙陶然，也由此敲过中关村最著名的公关公司蓝色光标公司(注: 孙陶然是蓝色光标的老板之一。)，视为第三方支付公司考拉网的创始人的大门，不过，真正打动周鸿祎的是《销售与市场》上发表的一篇关于商务通渠道建设的文章，这篇文章对于商务通的成功，提出了一个让周鸿祎眼前一亮的概括性结论：小区域独家代理。

所谓小区域独家代理，即指在一个特定的细分区域里，为保证代理商的利益，只找一家代理商，给予这家代理商在这个区域的所有权利和义务，相对应的是，也要求这家代理商要有一定的市场保证和表现。

周鸿祎在找区域代理的时候，有人劝过他可以在一个区域里多找几家，相互牵制，谁做得好就扶植谁。周鸿祎觉得这样做不太合情理，他觉得代理商也不傻，你这样防着他，他也会这样防着你，一旦他防着你，你的产品就很难卖好。周鸿祎想找到一种渠道策略，能让他和代理商之间真心交互，只有这样，他才觉得能把3721做大。对于在一个区域找多个代理商，让代理商相互制约和平衡的做法，周鸿祎想都没想就放弃了，他觉得不磊落、非君子、太小人。

周鸿祎那段时间不断地看关于渠道建设方面的杂志和书籍，杂志中他看得最多的是《销售与市场》，而书读得最多的是吴晓波写的《大败局》，他人看《大败局》，更多是看这些企业怎么失败的，而周鸿祎则更多的是看这些企业失败前是怎么成功的，他更关心的是爱多、三株这样的企业当时是怎么样奇迹般地发展起来的，他们具体用了哪些营销手段、哪些营销策略，怎么样把代理商团结在他们身边，怎么帮着他们卖

东西，怎么样生生地形成和成就一个新兴的产业的，而这也正是他的3721所需要学习和面对的。

周鸿祎也不断地找人当面请教渠道方面的话题，周鸿祎去过金山，找过雷军，也请过红色正版风暴的操盘手王峰吃饭；他回方正，请老同事帮着讲解方正的渠道策略，甚至再一次地邀请在方正营销体系里颇有经验的田健出山帮他主持营销大局，虽然在此之前，他们有过多次分合，在此之后，他们也曾闹过不愉快，如今已成路人，但在当时，周鸿祎却是真心希望与田健共成大事。

想清楚了自己必须自建渠道，又决定用小区域独家代理的策略进行拓展，周鸿祎说干就干，他这个人本身很少有瞻前顾后的时候，是个做事雷厉风行的人。

就这样，周鸿祎亲自到一线去招募代理商，把重点放在中国最发达的区域：长江三角洲、珠江三角洲以及福建、广东潮汕等地，这也是中国中小企业聚集最密集的区域。周鸿祎经常是一天跑三四个地方，比如，他曾经一早从北京出发，中午飞到福州，在福州忙完后下午赶到石狮，晚上在石狮和代理商谈事情，然后第二天一早坐车到厦门，基本上是连轴转。

周鸿祎知道，要让代理商死心塌地地卖自己的产品，首先是要能赚到钱，当时3721的网络实名定价500元，周鸿祎和代理商三七分成，周鸿祎三，代理商七，虽然3721本身的物理成本不高，但还是给代理商带来很大的震撼，因为，通行的惯例是代理商拿小头，而周鸿祎却反过来做，这一下子就打动了代理商。

当然，这七成不是一次给完，其中先给五成，剩下两成，一成给任

务奖励，一成给不串货和没有价格倾销等守规矩的返回。这正是周鸿祎聪明的地方，他不一下子把所有的好处给完，同时这些返点政策的制定，一能很好地刺激代理商全力去卖，二也能保证代理商在不破坏整个渠道体系的前提下去卖。

周鸿祎每到一地，主动请代理商吃饭，这个时候的周鸿祎全无当初做程序员时的张狂，也无在媒体面前的激扬，而更多的是与代理商推心置腹，不论代理商的文化层次高低与否，也不论代理商在地方上的实力强弱，只要对方给面子，周鸿祎都在内心中把这些代理商当成兄弟来看待。

这些代理商之前大多都不是做这行的，只是知道互联网是未来，本来更多只是想听听北京来的周鸿祎有什么新信息，增长一些见识，但一下子就被周鸿祎的真诚和激情给打动了。于是，在早期卖3721的经销商里，有卖烟酒的、有卖电脑的、有从事服务业的，三教九流，应有尽有。他们决定一起尝试着卖一卖周鸿祎向他们推销的可能成为大生意的网络实名。

到一线去

代理商有了，也陆续有些生意了，可问题马上就来了，代理商反映，产品不是很好卖，主要是不知道怎么卖。周鸿祎急了，又下到一线，这次，他让代理商把准客户请过来，他亲自给客户做讲解，周鸿祎是个很好的程序员，同时也是个很好的推销员，他本身就对互联网的认识很深刻，而且偏偏知识面宽泛，口才又好，三言两语，就能让客户感到这是个人物，进而对他产生信任，加上人家大老远从北京过来请你吃饭，推销这个产品，好歹也要给个面子。于是，大多抱着试一试心态的客户，最后也都签了。

周鸿祎一想，得，这种饭桌上的时间成本太高，还是组织会议营销吧，代理商一看，这还真有一些戏，得，咱组织客户去吧。于是，哗啦啦地拉来一大批人来听周鸿祎讲课，周鸿祎要的就是这个，3721就像他的儿子，对于3721，他比谁都熟悉，关于这些老板的心理，他又把握得准，他总是能三言两语把气氛给点起来，在那种氛围下，客户不免从众，纷纷下单，会议营销的效果好得惊人。

这么一圈下来，周鸿祎和代理商都意识到，不是产品不好，而是业务员不知道怎么宣讲，甚至是得不到机会去宣讲。很多业务员都采取电话营销的方式，网络实名是个新东西，一两句话说不清楚，因此，往往还没开始推销就被挂电话了。周鸿祎想来想去，提炼出网络实名是互联网金字招牌的概念，这让推销员在30秒之内能说清楚网络实名是什么。@［同时，让业务员渲染抢注的概念，这样，不仅讲清楚了网络实名是什么，而且还讲清楚了网络实名是为了什么。］（周鸿伟在接受笔者采访时称这是受毛选的启发，周鸿祎发现，中国共产党在大革命时期，整支队伍的文化素质并不高，但执行却很到位，周鸿祎研究后发现，这是

因为中国共产党在贯彻路线政策的时候会总结出通俗易懂、容易被传播的口号出来，周鸿祎照此抓方，总结出精练话语，形成模板，还真有效果，业务员按容易理解、记忆和传播的模板和客户谈，很实用。）

业务员按这种套路去推销后，果然有很好地反馈，业务量一下子上来了。可过不了多久，业务量开始持平，增长速度慢了下来。周鸿祎又为此下到一线。

周鸿祎每到一个地方，让代理商把业务员、客服人员都召集起来，然后让自己的大区经理、办事处代表也召集到一起来，他让自己的大区经理、办事处代表都不要说话，听代理方抱怨。

一听，才知道是客户服务这里出了问题，由于业务量大了，以往一天就能得到确认的网络实名有时需要两三天，甚至一周时间才能确认，相对应的是，这往往会造成很大程度的丢单。于是，就造成了代理商抱怨3721的客户服务态度不好，3721抱怨代理商的客户服务没有提前把好关的情况，就这样，相互扯起皮来。周鸿祎一看，决定让双方的客服对换，让3721的一部分客服到代理商这里来，讨论怎么样形成规范标准的预审核机制，同时让代理商的客服到北京工作，了解总部是怎么样的一个运作流程，互换后，很快3721就恢复了24小时内能及时响应的确认机制，业务量又继续保持快速增长。

CNNIC发难

周鸿祎有句名言，说对手是自己的磨刀石，对手越强，磨得越快，至少在3721这个阶段，这句话是在理的。周鸿祎遇到的第一个对手是微软微软当时在推Realname，一个不用插件直接在浏览器端就能直接中文识别的小工具。不过，微软很快因战略转移而放弃了这块业务，并且转过来成为周鸿祎的盟友。

2001年下半年到2002年上半年，周鸿祎的网络实名卖得很顺利，整个市场上只有他一家产品。不过，到2002年下半年的时候，CNNIC来了(注：CNNIC是一国管理域名的机构。中国管理域名的机构简称为CNNIC)。

早期，中国没有相应的互联网组织，1990年10月，钱天白在德国以个人身份注册登记了CN顶级域名。1994年5月21日，在钱天白和德国卡尔斯鲁厄大学的协助下，CNNIC在中国科学院计算机网络信息中心完成了中国国家顶级域名（CN）服务器的设置。

钱天白原先在兵器工业部工作，他调到科学院，CN域名也就跟着他来到了科学院，其他部门不买这个账，很多人坚决，反对钱天白的“CNNIC”，认为这个CNNIC不能代表中国。

一次，时任国务院信息产业办常务副主任陆首群主持会议讨论CNNIC问题。陆首群看双方争论不下，就说由国务院信息办来主管CNNIC，具体管理委托中国科学院来办，理由是，“改来改去，国际上也搞不清楚咱们是怎么回事情。”陆首群为平衡、照顾其他部门的情绪，将教育领域的域名交由国家教委管理，其他二级域名待分配。

1997年6月3日，受国务院信息化工作领导小组办公室委托，中国科学院依托其下属计算机网络信息中心组建了中国互联网络信息中心（CNNIC），行使国家互联网络信息中心的职责。同日，国务院信息化工作领导小组办公室宣布成立中国互联网络信息中心工作委员会。

CNNIC看到3721的市场不错，也抓紧推它主导的中文域名。不过，CNNIC最开始是让万网等域名代理机构帮着卖，这是个多层次的销售代理网络，虽然稳定但缺乏效率，特别是对新产品来说，不如3721这样一个扁平渠道体系灵活和反应迅速，因此，卖了将近一年，只见3721的网络实名高歌猛进，CNNIC的中文域名却表现一般。

如前所言，CNNIC有着半官方的身份，于是CNNIC决定拿网络实名的合法性问题说事，以让3721的代理商心生畏惧转过来帮卖CNNIC的中文域名。

2001年7月，CNNIC和3721之间的谈判破裂。CNNIC联手微软发布具有竞争性的“通用网址”，随后表示网络实名业务“法理”上有问题，应该由官方机构来做。

周鸿祎这个时候一旦退缩，将前功尽弃，周鸿祎自然不干，而且，他也不理亏。于是，周鸿祎当面赶上，迎头回击，他在这个行业混迹多年，和媒体有着很好的关系，加上其本人口无遮拦的性格很容易吸引公众的注意力，自然也能发出一些对他有利的声音。更重要的一点是，他抓住了CNNIC的一个痛处：官商角色混乱，在2001年前后的中国，在中国加入WTO的大背景下，这个话题能得到足够多的人的同情和呼应。

作为一个钱袋被人相中的小企业主，周鸿祎没有了退路，他发布“严正声明”，一遍遍向媒体陈述自己生存的合法性（当然还有对方的

不合法性），讲到“上当经过”甚至因愤怒而哽咽。虽然这场口水战打得大家后来都捂住了耳朵，但企业传播自身观点的效果还是达到了。

虽然让人觉得“小气”，而且没有给官方留足面子，但周鸿祎通过申诉保全了自己的企业。再之后，信息产业部召开听证会后息事宁人，无为而治。周鸿祎没被吓住，也没被“捂死”，得以坚持下去，继续寻找全面赢利的机会。

对3721的那些代理商来说，他们其实乐于看见他们代理的产品的厂家不断在报纸上曝光，而这相当于免费做广告。他们中的一些人甚至借此扩张地盘。

周鸿祎和经销商将心比心

CNNIC杀进来，新浪、搜狐也成立了企业事业部，也来抢市场，阿里巴巴本来也在做这块业务，多少有些短兵相接，他们都想抢3721的业务，可他们发现，他们怎么抢也抢不了。

周鸿祎的核心只有一个，将心比心，他先是将续费服务全部放给代理商，让代理商长期跟着干。所谓续费服务，是指今年用了你产品的客户来年的服务，这个可以是厂家做，也可以是代理商做，但大多是厂家做了。但有的代理商怕上家突然换掉自己，便采取破坏性销售策略，一下子收客户两三年的钱，如果上家使坏，那就卷钱走人，留下烂摊子让上家自己去收拾。周鸿祎索性把续费服务放给代理商，自己不做这块业务，这样虽然少赚点，但让代理商很安心。

周鸿祎同时要求他的代理商，必须给业务员至少保证一成收益，也可以到一成五，这样的话，业务员每卖一个网络实名，能有50~70元钱的直接收益。业务员无利不起早，自然很积极。

周鸿祎信奉抢占终端的商业逻辑，在他看来，业务员的大脑就是3721这类产品的最佳终端。他的公司虽然派出巨多办事人员，但不设办事处办公室，代理商的办公室就是办事处的办公室，区域代表一上班就去办事处那里接电话，帮着干活，业务员一回来就开会讨论怎么解决问题，帮着做培训。这样，代理商也高兴，多一个人帮自己干活；业务员也喜欢，就算不能解决实际问题，也能得到一些情感上的支持，更何况还能帮着自己培训一二呢。

周鸿祎虽然很想让代理商只卖自己的产品，但这个无法做到；周鸿

祎知道，即便你这么要求了，也是白要求，经销商有足够多的招数对付你，他不卖别家的产品，但可以自己找个亲戚来卖，不论于情于理你都拿他没办法。因此，周鸿祎不限制代理商卖其他商家的产品，他更多的是采取超市里占领柜台的做法进行操作，占领业务员的大脑；让其首先卖的就是自己的产品。

并且周鸿祎亲自到一线去解决问题，一到两个月就去一趟，去了就召集业务人员开会，听取他们的意见，给他们开会做培训。别的公司办事人员一两周才去代理商那儿一次，周鸿祎的办事人员是每天都在那里待着；别的公司区域代表是一两月才去和业务员做培训，而周鸿祎是亲自去，效果当然不一样；加上周鸿祎给的利润空间大，而且透明，所以，基本上都抢着介绍卖3721的网络实名。这样，即便是代理商想卖其他产品，可一看业务员的状态，多半放弃了。

周鸿祎不仅抓业务员这一端，对代理商也抓得很紧。他总是亲自到一线，不断地给代理商做活动和培训。周鸿祎每到一地，不免要和代理商喝酒聊天，他倒是来者不拒。但到一些娱乐场所，他则能躲即躲。他很多次都是一个人下到一线，他不想惹事，也惹不起事情。周鸿祎酒量不错，但也有喝到吐的时候，他的豪爽和激情很能打动代理商。

但周鸿祎自己认为，这只是表象，更重要的是，周鸿祎是真的为代理商着想。周鸿祎自己定的规矩是，每三个月要拉着经销商一起开一次会，他亲自给代理商讲课，自己讲多了怕代理商听烦，于是还请其他老师针对经销商的需求跟着讲，商业礼仪、财务知识、国学之类的什么都讲，而且请的都是学者或名流，代理商都很受益。

讲课是玩虚的，除此之外周鸿祎还玩实的，他总组织搞一些能相互加深了解的活动，比如搞拓展训练，让代理商带着自己的员工一起做，

做完还做总结，不断传播。

不过，周鸿祎认为，和代理商交往最重要也是最基本的一点是，说到做到，很多代理商都担心后面的两成周鸿祎会扣下来，但到年底，该返的都返了。代理商全都安心了。

周鸿祎越做越大。2002年，3721的销售额达到2亿元，毛利有6 000万元，很丰厚。

3721超强悍的市场推广

周鸿祎一边建立起稳定可靠的销售渠道体系，一边开始为3721网络实名做各种各样的推广。

周鸿祎向来是市场推广的天才级人物，3721刚一诞生，他就搞过一字千金的竞拍，这是中国最早的关于竞价排名的案例。

3721也是最早利用网络联盟进行推广和宣传的客户端。周鸿祎本人在个人站长中的影响力更是说一不二。

周鸿祎最早想的推广是和电信合作，遇到用户输入错误或不存在的网址后，会产生一个所谓的404页面，周鸿祎想利用这个进行市场推广，于是设立了专门的电信合作部门，和各地电信合作，输错网址之后会弹出一个指引用户去3721访问的窗口，输错网址的概率虽不高，但因为中国网民的基数很大，因此，流量也是相当的惊人。

其次，周鸿祎和一些共享软件合作，周鸿祎本身是写软件出身，3721也可以归结于共享软件的行列。周鸿祎知道，这些共享软件都有很多忠实的用户，因此，他去找这些共享软件合作，请他们帮着做推广，并付以一定的费用。这也就是后来常说的插件推广。

周鸿祎也和一些流量很大的个人网站合作，给他们一些费用，让他们帮着做弹出窗口广告，3721网络实名的弹窗虽然设计了是否跳过的选择，但一般用户搞不太懂，因此，老是不断地弹出，老是关不掉。

周鸿祎还与百度一起争夺IE的地址栏，这是个大生意，一旦谁占领，当是很好的一个流量入口，当时双方都有流量压力。因此，对这个

兵家必争之地，双方争夺得相当激烈。这场争夺让双方甚至上法院打上了官司，甚至两家公司的CEO在出完庭后差点发生了武斗，想象一下，在北京某法院门口，一个书生样的青年把西装一脱，往肩膀上一甩，口中念念有词，都是些对对方不敬的词汇，让对方放马过来，另一个口中念着你当我真不敢动手怎么的（还好被人拦下）的场景，就能想见他们两家公司在地址栏上的争夺是如何的惨烈和残酷。

到后来，不光是百度，CNNIC也加入了战团。3721、CNNIC和百度三家在用户的电脑中“群殴”，不仅让自己的客户端以卸载，而且互删对方的客户端，导致用户电脑性能下降，甚至出现蓝屏、死机等症状。这给3721留下了难以修复的历史污点。

不过，这种蛮荒时代的推广后来被无限制地放大，并被诸多草根出身的创业者所追随，3721在很长时间内也成为流氓软件的代名词，这怕是周鸿祎本人不曾预料到的，若干年后，他自己痛陈，这主要归结于三点：1.急于求成；2.没有经验；3.缺乏对用户体验的深刻认识。

李彦宏对决董事会，力推竞价排名

周鸿祎一边建立起稳定可靠的销售渠道体系，一边开始为3721网络实名做各种各样的推广。

周鸿祎向来是市场推广的天才级人物，3721刚一诞生，他就搞过一字千金的竞拍，这是中国最早的关于竞价排名的案例。

3721也是最早利用网络联盟进行推广和宣传的客户端。周鸿祎本人在个人站长中的影响力更是说一不二。

周鸿祎最早想的推广是和电信合作，遇到用户输入错误或不存在的网址后，会产生一个所谓的404页面，周鸿祎想利用这个进行市场推广，于是设立了专门的电信合作部门，和各地电信合作，输错网址之后会弹出一个指引用户去3721访问的窗口，输错网址的概率虽不高，但因为中国网民的基数很大，因此，流量也是相当的惊人。

其次，周鸿祎和一些共享软件合作，周鸿祎本身是写软件出身，3721也可以归结于共享软件的行列。周鸿祎知道，这些共享软件都有很多忠实的用户，因此，他去找这些共享软件合作，请他们帮着做推广，并付以一定的费用。这也就是后来常说的插件推广。

周鸿祎也和一些流量很大的个人网站合作，给他们一些费用，让他们帮着做弹出窗口广告，3721网络实名的弹窗虽然设计了是否跳过的选择，但一般用户搞不太懂，因此，老是不断地弹出，老是关不掉。

周鸿祎还与百度一起争夺IE的地址栏，这是个大生意，一旦谁占领，当是很好的一个流量入口，当时双方都有流量压力。因此，对这个

兵家必争之地，双方争夺得相当激烈。这场争夺让双方甚至上法院打上了官司，甚至两家公司的CEO在出完庭后差点发生了武斗，想象一下，在北京某法院门口，一个书生样的青年把西装一脱，往肩膀上一甩，口中念念有词，都是些对对方不敬的词汇，让对方放马过来，另一个口中念着你当我真不敢动手怎么的（还好被人拦下）的场景，就能想见他们两家公司在地址栏上的争夺是如何的惨烈和残酷。

到后来，不光是百度，CNNIC也加入了战团。3721、CNNIC和百度三家在用户的电脑中“群殴”，不仅让自己的客户端以卸载，而且互删对方的客户端，导致用户电脑性能下降，甚至出现蓝屏、死机等症状。这给3721留下了难以修复的历史污点。

不过，这种蛮荒时代的推广后来被无限制地放大，并被诸多草根出身的创业者所追随，3721在很长时间内也成为流氓软件的代名词，这怕是周鸿祎本人不曾预料到的，若干年后，他自己痛陈，这主要归结于三点：1.急于求成；2.没有经验；3.缺乏对用户体验的深刻认识。

代理《热血传奇》，陈天桥空手套白狼

在2002年，和自己的前合作伙伴闹翻，绕过合作伙伴重新掌握自己命运的公司，除了上文提到的3721和百度，盛大也靠在2002年的转身为其日后成为影响这个行业的大公司奠定了基础。

2001年开始，国内网游市场上涌现了不少新的游戏，有的昙花一现，有的则一度风靡全国，拥有不少玩家，如《千年》、《红月》、《龙族》等，但这些游戏的同时在线人数都只是以万为计量单位，即便是像《万王之王》和《石器时代》这样的游戏，也并没有为东家赚得多少银子。《热血传奇》就是在这个背景下横空出世的。《热血传奇》的发布时间是2001年9月28日，而在前一天，《大话西游》问世。也就是说，中国网络游戏历史上最赚钱、生命周期最长的两个产品前后两天相继发布，真是神奇。

在整个网络游戏产业刚刚兴起的大背景下，陈天桥向其投资方中华网提交了运营韩国游戏《热血传奇》的计划。为此，陈天桥还特意飞往深圳求见叶克勇，以请他同意自己把最初创办的归谷社区转型为网络游戏运营商的计划。不过叶克勇坚决不同意陈天桥的建议，强势的叶克勇的回答是—陈天桥要么接受中华网的建议，像亿唐一样办成一个“窄门户”，然后获得300万美元投资，要么和他们分手得到30万美元的股本费。陈天桥当时“固执”地选择了后者。当然，这种固执由于盛大今天的成功已经被重新定义为“执著”。

在最终决定的那些天，陈天桥常常和太太在家附近的一座小桥上散步，走来走去，讨论做还是不做，如果不做，把现金清算还可以剩下几百万元，可以再去找工作，拿几万元的月薪，或者两个人一起去美国读

书，这也是一种不错的选择。

最后决定还是做。陈天桥决定用剩下的30万美元来做《热血传奇》的运营。这30万美元的家底，陈天桥在支付了《热血传奇》韩国方面的代理费之后，余下的钱只能给员工开两个月的工资。这时的陈天桥已经孤注一掷把所有的希望都押宝在了《热血传奇》上，冒险一搏。

盛大选择牵手《热血传奇》多少充满了偶然。因为盛大最开始是做网络动漫，所以和上海市的动漫协会联系较多，还由此联合搞过一些活动。当时韩国游戏公司Actoz到上海来寻找合作伙伴，准备推广自己参与开发并全权代理的网络游戏《热血传奇》。Actoz找到上海动漫协会，动漫协会向韩国人推荐了盛大。

参加这个会议的是盛大的创业元老瞿海滨，会后他马上向陈天桥作了汇报。Actoz到中国来寻求《热血传奇》代理时，和很多大的游戏代理公司都谈过，但没有人看好它，因为《热血传奇》当时在台湾只有3000人同时在线的纪录，这不是一个有说服力的数字。陈天桥和瞿海滨拿到《热血传奇》之后，两个人连轴玩了几天这款游戏，他们发现《热血传奇》和其他网络游戏不同之处在于它的操作非常简单，因此不被日韩等成熟的游戏玩家认可，当时最火的网络游戏的操作都很复杂，适合骨灰级玩家。而当时绝大多数的中国网友，甚至到现在都不习惯复杂的游戏操作，他们更希望在游戏中和其他人交流、互动。《热血传奇》和陈天桥从创办归谷社区开始就一直倡导的互动非常契合，因此陈天桥毅然代理了别人都不看好的《热血传奇》。最终一炮走红，陈天桥的眼光真是独到。

有意思的是，陈天桥从来没有公开否定过自己最早的动漫社区想法是错误的，也从来没有系统地讲述过自己当时为什么对于网络游戏会爆

发出那么强烈的信任感。或许，亲身参与玩网络游戏的他感受到了网络游戏的互动性，让其有着比自己的动漫社区网站更强的“自增长”的优势。而陈天桥这个时候需要的就是通过开展新的业务来获得高成长，因为在互联网业，没有高成长就没有任何机会。

所以，尽管没有任何网络游戏的运营经验，陈天桥还是把所有的财产和精力都投入到了这个与自己原来的想法大相径庭的业务上。陈天桥首先做的决定是裁员，把50人的公司裁减至20人，最早的那批人虽然全部留了下来，但却拿打了8折的工资。并把整个公司进行部门缩减，只保留为了网络游戏运营提供技术支撑和服务支撑的部门。

有了组织上的保障，陈天桥必须解决硬件设施上的保障，陈天桥充分利用他的人脉资源和他的商业智慧，创造了一个空手套白狼的运营模式：他首先拿着与韩国方面签订的合约，找到浪潮、戴尔，告诉他们他要运作韩国人的游戏，申请试用机器两个月。对方一看是国际正规合同，于是就同意了。然后陈天桥再拿着服务器的合约，以同样的方式找到中国电信谈。中国电信最终给了盛大两个月测试期免费的带宽试用。有了韩方的合同，再加上服务器厂家和中国电信的支持，陈天桥又取得了当时国内首屈一指的单机游戏分销商上海育碧的信任，代销盛大游戏点卡，分成33％。陈天桥由此完成了中国互联网历史乃至中国商业历史上最经典的无中生有的商业游戏。

2001年9月28日，《热血传奇》开始公测，两个月后正式收费，同时在线人数迅速突破10万大关，全国游戏点卡销售集体告罄，资金迅速回笼，盛大安然渡过了创业之初的这场生死玄关，并最终成长为中国最大的网络游戏运营商和中国互联网业内决定性力量之一。

不过，这个无中生有的案例实在有太多的天时、地利、人和在里面

起着推动作用，以电信来说，当时整个电信体系正处于上宽带后线路的空置期，正想着用什么内容来把这些线路给跑开，这个时候盛大来了；而对服务器厂商来说，这个时候正处于英特尔宣传推广服务器处理器的高峰期，后来成为服务器领域黑马的宝德也正是抓住了这个时机而一炮走红，浪潮、戴尔也不想放过盛大这样的大客户。至于育碧，它本身有游戏分销业务，多一个不多，少一个不少。

放到今天，各地电信的IDC业务都是稀缺资源，要想从服务器厂商那里赊机器也多是天方夜谭，这和变戏法一样，把戏只能玩一次而已。

而之后盛大本身发生的故事也告诉我们，虽然这个无中生有的商业游戏成为盛大成功的开端，但陈天桥也花了足足三年时间才把这个产业链条做实。

决裂育碧 占领网吧

正如周鸿祎是个斗士，需要不断地挑战强敌方能有新的跃迁一样，陈天桥在创业初期，也多是被一次又一次险境逼出生路来，在传奇般地渡过最开始的运营难题后，盛大马上遇到与育碧的纠纷问题。

对一个刚刚进入游戏运营以月计算的小公司来说，公然与自己的游戏渠道商翻脸并自建渠道，这实在有些冒险。

现在回头看来，这是育碧公司一次荒唐的败招。对于育碧为什么会放弃盛大，一种说法是《热血传奇》实在是太成功了，育碧始料不及。《热血传奇》是2001年9月28日开始公测的，两个月后开始收费，很快在线人数就迅速突破10万，然后是20万大关。在线人数10万人是一个什么概念？2001年的网络游戏，以在线人数过万为大作品，10万就是天王级的产品，育碧完全没有准备，他们根本没有想到《热血传奇》会如此受欢迎，人数增长的速度是如此迅猛，他们准备的游戏点卡非常少，无法满足玩家的购买。

比起盛大上下对《热血传奇》运营准备得无微不至，育碧则显得漫不经心，反馈回盛大的游戏点卡销售数总是滞后，也总是比盛大方面预期得少，造成了很多省市的断货。

另外，育碧给各地经销商一个很长的账期，现金回流的速度非常慢，这更加深了双方的摩擦。在与盛大的结算上，育碧关于税费的问题又纠缠了好一会儿，这也给盛大造成很多不愉快。

到2001年年底，育碧出现高层人事变动，新任的领导不愿意承认原来和盛大的合作协议，当然也不愿意把游戏点卡的销售款按约交给盛

大。游戏点卡的资金迟迟不能回笼，盛大的利润大受影响，陈天桥决定终止与育碧的合作，自己卖游戏点卡。

陈天桥在决定和育碧分手前夜，由于游戏点卡迟迟未到，成都天府热线下辖网吧的众多网吧业主有组织地自己印了一批纸质的《热血传奇》游戏点卡，这些游戏点卡是经过盛大授权的，本只在成都天府热线所控制的范围内流通，但想不到被串到远到新疆的其他《热血传奇》盛行的区域。

在中国网络游戏历史上，2001年前后时任天府热线的@[总经理苗伟](电信领域里又一位中国互联网业重要推手之一，现任中国电信副总经理。)是个值得书写的人物，他力主四川电信拿出刚刚升级的机房和带宽支持陈天桥的举动让其赢得了上下的尊敬和赏识，而他在他管辖的成都天府热线下辖网吧集体推《热血传奇》的举动更是让陈天桥茅塞顿开，这的确是个好主意，网吧是玩家的聚集地，一旦网吧内绝大多数人玩一个游戏，那么，由于羊群心理，其他人就会被裹胁着一起玩，这样，网络游戏的社会娱乐性将得到极大的放大。

当时盛大有两个选择，第一是重新选择一家类似于育碧式的公司，双方进行合作。基于前车之鉴，盛大从最开始就否定了这个策略；第二个选择就是自己建销售网络，但如何建？怎么建？当时的意见非常不统一。天府热线的尝试让陈天桥下定决心，以网吧为中心建立销售渠道，以各地的网吧为纵线，以各地的总代理商、分销商为横线，建立盛大自己的销售中心。

当时的网吧中，打局域网游戏的玩家占大多数。网吧的老板们除了赚点机时费外，就没钱可赚了。陈天桥说服这些网吧，“用互联网游戏代替局域网游戏，你们代卖点卡，大家的收益都会更多。”在现实的利

益面前，成都天府热线下辖网吧很快接受了《热血传奇》。仅一年后，这次合作就翻番了天府热线的年度收入。盛大自然也获益匪浅，凭借对一个城市几乎所有网吧的垄断，一举坐上了中国网络游戏运营商的头把交椅。

按照这一思路，盛大开始和各地的网吧协会取得联系，上海、武汉等游戏重镇纷纷落入盛大囊中。在最顶峰时期，武汉的上千家网吧里，一半以上的人都在玩《热血传奇》。

到2003年，盛大在内地30余个大中城市开辟了41个服务区共231组游戏服务器群组，服务器总数超过3 000台，所需要使用的带宽超过7 000M，有数千家分布在全国各地的网吧分销商。

《热血传奇》在最热门时期，同时在线人数曾经超过65万人。这意味着那时候盛大的付费用户至少要在70万人以上。实际上，有人推测盛大鼎盛时期每个月的现金流高达数千万元人民币，而各地的网吧就像印钞机一样，不断地向位于上海的盛大总部输送利润。以至于在2002年整个中国网络游戏市场9亿多元人民币的总规模中，盛大的收入竟然占了60%。

盛大与育碧的分手很重要的一个因素是当时的回款慢，拖欠严重。但当时国内基于网络的收费问题恰恰是个瓶颈，现在被证明是非常有效的短信代收费系统虽然出现，但并不太适合盛大的销售体系，当时网上银行虽然已经开通，但不适合小宗交易支付，有谁会为了买游戏点卡而在网吧等公众场合输入自己的信用卡号呢？想想都不太现实。

就是在这一背景下，盛大自己做了一个线上销售系统，开发出一个叫做“E-Sales”的网络营销系统，实现数据信息流和资金流的网上互动。

把销售渠道直接铺进了网吧，把网吧从一个消费场所变成了销售场所。

这套系统把各地的网吧当做销售终端，网吧老板只要在盛大网站上登录注册，就可成为盛大在各地的经销商，而玩家也可以在网上直接获取账号。

盛大公司的决定性成功在于它解决了一直困扰中国互联网业的收费问题。在网吧里玩网络游戏的人数占电脑游戏玩家总数的七成以上，用户在装有盛大系统的网吧里，只需告诉网吧老板他需要买多少“时间”，交钱以后网吧就可以在两分钟内把“时间”打到用户的账号里。

就这样，盛大迅速发展了一批遍布全国的经销商。安徽芜湖次世代网络信息技术有限公司是盛大在安徽的总代理，2001年和盛大接触的时候，这家公司能拿出的钱只有几万元人民币，人员只有五六个人，到上海找了盛大4次，前三次都因为本身的条件不够，而被销售经理挡在了门外，但是第4次，陈天桥知道了之后，连和经销商面都没有见，就答应了—原因是，陈天桥认为这个经销商有诚意。现在这家公司占据了安徽省网络游戏代理市场75%左右的份额，尽管他们的办法看上去“很土”—到省内的每一家网吧挨家挨户去推销《热血传奇》。

至今加入盛大销售系统的网吧已超过10万家，每天都有3万家网吧在盛大的电子购物栏里活动。盛大公司的这个系统完成了其整个业务收入的60%以上。现款现货，毫不拖欠，每天在这个系统上滚动的资金上千万元，称得上是中国最实用的电子商务系统。在盛大剩下的游戏点卡销售业务中，经销商也是现款现货交易。

盛大对网吧渠道的发掘，让整个产业链条得以缩短，盛大的价值也就显现出来了。

盛大通吃上下游

盛大的日进斗金，加上对渠道端的开发成功，刺激了陈天桥压抑许久的野心，盛大迅速扩容，一下子买了很多服务器，增加了带宽，让玩家有更好的体验。这些投资又给陈天桥带来了超乎想象的回报。

进入2002年以后，盛大的现金流已十分可观，平均每月增长率都在100%以上。这时候，陈天桥也有了跟合作伙伴讨价还价的资本，此后，盛大再没有大规模购买过服务器等硬件。陈天桥向合作伙伴说：我不买，我要租。盛大的扩容脚步越来越快，但花在硬件和带宽上的钱却越来越少，基本上以租为主。

就这样，陈天桥逐步掌握了对终端和对电信设备、服务器厂商的控制权，盛大在整条产业链中的地位也越来越来凸显。但不论陈天桥怎么腾挪，也不论盛大怎么快速发展，盛大说到底还只是运营商，做的是代理，《热血传奇》虽然大卖，但毕竟不是自己的东西，命运没有掌握在自己手里。

陈天桥很快遇到的问题是给盛大授权的Wemade公司对盛大关于（用户）数据库移交的要求。陈天桥显示出他中国人特有的小聪明，他没有移交用户数据库，而是将盛大购买的Oracle数据库转给Wemade，因为双方的合同上虽然有定期转移数据库的字样，但这个数据库可以理解为Oracle数据库。

此举让韩国Wemade公司无可奈何，但Wemade公司也并非善类，他们很快找到了对付和制约陈天桥的办法—私服。

2002年9月，《热血传奇》游戏位于意大利的欧洲服务器上的英文

版服务器端安装程序在网络上泄露出来并广泛传播，如果谁利用这种安装程序，就可以很轻易地在网上架设游戏服务器并向用户提供完整的运营服务。该程序很快流传到国内，并迅速在大批地区出现了利用此安装程序未经授权私自架设《热血传奇》游戏的服务器以及非法运营网络游戏的情况—这种做法被称做“私服”。

《热血传奇》是当时国内最火暴、最具影响力的网络游戏，所以“私服出世”的消息一经传出，立即震动了整个游戏圈并随即成为广大业内人士、玩家、网友之间最热门的话题之一。一时间，围绕着“私服出现是好是坏”、“私服的破坏力有多大”、“私服对网络游戏产业发展会造成什么影响”等问题的讨论在各种媒体上进行得如火如荼。

《热血传奇》“私服”开始大部分只是在局域网内设置，比如网吧内部。由于盛大的《热血传奇》是按游戏时间收费的，用户操作的游戏人物一旦死掉，如果想重新开始又需要一笔费用，而“私服”则只需基本的上网费用，游戏人物死掉也不用损失什么。所以很多玩家都是选择先在“私服”上体验和尝试，特别是对地图和怪兽不熟悉的情况下更是将“私服”当做一个练兵的场所，到有把握后再到盛大官方服务器上玩。这样，盛大的在线人数就被“私服”分流了很大一部分。后来不少“私服”更是开到公网上，直接抢占属于盛大的最后据点。

按照盛大出具的资料显示，在正常情况下，盛大预测《热血传奇》游戏最高同时在线人数到2002年10月底应当达到70万，2002年11月底应达到80多万，但是由于“私服”事件，很多私人网吧都出现了免费游戏，从而使2002年10月底的最高在线人数仅为60万，　11月则更低。接踵而至的是更为严重的经销商退货事件，甚至使盛大无法确定公司收入。

“私服”事件的发生也直接激化了盛大和韩国游戏厂商Wemade之间

的矛盾，并导致了一场旷日持久的商业战争。

盛大对决 **Wemade**

在2002年3月前后，韩国Wemade公司开始对盛大的销售收入数字产生怀疑，2002年6月盛大宣布《热血传奇》同时在线人数突破60万大关时，Wemade的怀疑达到了顶峰。7月，Wemade公司《热血传奇》游戏的韩国总代理Actoz公司向盛大发出"最后通牒"，并决定单方面停止合作协议。盛大随即作出反击，并利用"私服"及外挂问题暂扣了游戏的代理费，这其实是盛大手中唯一的武器。陈天桥信奉的是双方打架，最关键的是谁捅了第一刀。盛大的对手手中有很多把刀，不提供技术支持，盛大完蛋了；不提供游戏新版本，盛大也完蛋了。而对于盛大来说却只有一个办法，就是不付钱。

2003年1月24日，距离《热血传奇》的合同到期日尚有7个月，开发商韩国Actoz公司突然宣布："由于盛大网络连续两个月拖延支付分成费，终止与盛大网络就《热血传奇》网络游戏的授权协议。"一纸休书要断了两家的姻缘。盛大闻讯立即作出反应，在同日发布了《告用户书》，"强烈谴责这种隐瞒事实真相，贼喊捉贼，单方面毁约的恶性行为"，并称事情的主因在于"代理商Actoz公司和开发商Wemade公司之间自身利益的冲突"。

2003年3月，Wemade公司更是单方面将《传奇3G》游戏在中国的运营权签给了光通，而光通此前不过是一个为盛大托管《热血传奇》游戏的ISP。光通总裁杨京一夜成名，被无数想在网络游戏市场上掘金的经销商热捧。

与此同时，盛大宣布自己研发的《传奇世界》即将上线，中国网游市场上出现了最富戏剧性的一幕，《热血传奇》、《传奇3G》和《传

奇世界》三个“传奇”同场竞技，同样的游戏内涵、同样熟悉的沙巴克城，但对于《热血传奇》的老玩家来说，选择哪一个“传奇”来继续自己的《热血传奇》之旅却成了一道现实中的难题。

来自韩国游戏厂商的责难耗费了陈天桥和盛大的大量时间和精力。2003年陈天桥有长达8个月的时间一直在和韩方谈判。“那年与韩国Wemade公司的官司牵扯了我50%的精力，我们和Wemade谈判最多时谈过27个小时，连着谈。最后签字的那个晚上，凌晨一点钟，他们叫翻译到我办公室，说Actoz的李总想跟我谈谈，我就请他进来，他说陈总，我们所有纠纷的问题根本是你们赚的钱太多了。知道这个原因后，那天我终于睡了个踏实觉。”

盛大、Wemade和Actoz三方关于分成、外挂、“私服”以及版权等问题旷日持久的“口水战”和“诉讼战”，直至2004年11月，盛大以9 170万美元现金收购了韩国Actoz公司7名股东拥有的29%股份，从而成为该公司第一大股东，这场“战争”才算告一段落。但很快，盛大宣布免费策略，这笔收购也成为盛大上市后一个巨大的黑洞，成为日后巨亏的最大原因之一。不过，比起在财务上的损失，换来的是陈天桥对自己命运的绝对掌控。对陈天桥来说，还有什么比被别人掐住喉咙更难受的事情呢？

周云帆、杨宁兄弟情深

2002年，在陈天桥为获取自己命运的主动权而苦苦努力的时候，有一个人也在做着类似的事情，这个人叫周云帆，时任搜狐公司的总经理。他在这一年三月离开了搜狐，和自己多年的好友杨宁一起创办了空中网，原因无他，虽然周云帆在搜狐中位居高位，但还是希望自己能完全掌握自己的命运。

周云帆的人生，可以用康庄大道来形容。

1992年，从北京八中考入清华大学之后，周云帆的目标就非常明确—去斯坦福大学！1997年夏天，清华大学电子工程系本科毕业证书到手的同时，周云帆就奔向自己向往已久的斯坦福大学了。

硅谷所获的军功章应该有加州阳光的一半功劳。在这个常年平均气温18摄氏度的地方，大自然以它最恣意的方式存在着。周云帆记忆中的斯坦福似乎从每个窗户看出去都有一棵需两人合抱的百年大橡树，还有随处可坐的没有护栏的大草坪。所以一到午间休息，时间不是很紧的话就要一杯Jumba Juice，坐在大树下的草坪上，和同学聊聊天，或者自己有一搭没一搭地翻翻书，或者干脆枕着书本躺下，无限贴近草坪，闻着草根和泥土地的味道。再上课，大脑就好像电脑重启过一样，任务栏里所有“没有响应”的任务都消失得无影无踪。

1997年9月，周云帆在斯坦福大学注册入学，遇到的第一个中国人就是杨宁。杨宁在童年时随父母从西安移民美国，比周云帆小几个月的他当时已是一个标准的华侨青年，由于都可以讲中文，双方一见如故。

杨宁是个技术天才，在中学期间就编制了许多游戏程序，并在校园

内广泛流传。其时，杨宁正在电机工程系那间雅虎创始人杨致远曾经工作过的实验室潜心工作，杨宁可谓系出名门。

周云帆在美国期间，不会开车，杨宁就开着自己的老爷车接送，两人一起买菜做饭、和朋友搓饭局、看电影，渐成无话不说的死党。这两人从那时到现在已经并肩一起学习、工作超过10年时间，他们在联合创办ChinaRen之后又联合创办了空中网，两人虽然头衔不一，但所占股份完全一样：都是19.8%。杨宁的股权证还放在周云帆的保险柜内，让周云帆代为保管，两个人好得就像一个人一样。

在空中网位于腾达大厦35层的办公区内，周云帆和杨宁的办公室格局几乎一模一样，大小完全一样，而且左右紧挨着，就连秘书都是同一个人。在爱好上两人也是一样，喜欢打高尔夫。

ChinaRen：三人团队创业

斯坦福大学有将近500个学生社团，为了迅速融入新环境，周云帆参加了斯坦福中国学生会的竞选，竞选中他提到的公益活动设想引起了所有与会者的注意。也许是周云帆的冲劲和热情打动了在场的同学，作为一个标准的新人他以第一高票当选学生会副主席，并由此搞起了“希望工程北美爱心活动”。

就是在搞这个活动期间，周云帆认识了比他大四岁的陈一舟。陈一舟当时到斯坦福读MBA，他帮助做组织、定战略，杨宁则帮着做网站。三个人想把活动搞得有点影响，所以就决定要从美国有名的华人那里募集捐款。于是去找“百人会”，这是美国100个最有名的华人结成的组织。获得1997年诺贝尔物理学奖的斯坦福大学教授朱棣文第一个捐了款。

到了1998年年底，陈一舟开始牵头搞“斯坦福中国互联网讨论会”。每隔两三个星期，斯坦福的一些中国留学生就聚在一起，一人手里拿着一份商业计划书，坐在草地上七嘴八舌地聊。在温暖的阳光里，思路打开了，集体的智慧源源不断地流淌。虽然陈一舟、周云帆、杨宁当时没能从这里面“过滤”出合意的想法，但是创业的三人核心从此形成了。三个有强势背景的人优势互补，创业团队的骨架就出来了。

1999年年初，三个人开始写商业计划书。三个月里，三个人每天晚上从9点钟开始工作，一直到第二天凌晨3点。商业计划书完成了，就去找投资。在硅谷，有一条长长的@[Sandhill街](ChinaRen.com的公司名沙岭信息技术有限公司中的“沙岭”就是由它中译而来。)，这里集中了众多的风险投资公司。三个人开着车在这条高速路上一家一家地去找投

资商，融到了第一笔资金20万美元，然后1999年5月的时候回国一趟，把公司建立起来。

在斯坦福最后的学期里，为了襁褓中的ChinaRen，周云帆、陈一舟、杨宁都不得不做起了空中飞人，选课时从最易拿学分的讲座入手，听许多大公司的CEO在斯坦福举办的讲座，既节省时间，又学到了许多管理实务。

这三个人，陈一舟想创业，杨宁想做互联网，而周云帆则想回国。三个人中，只有周云帆是坚定的回国创业派。

周云帆说，在他1997年毕业的清华大学电子工程系的同班同学中，有27个人出国，只有他一个人回来。而让他回国的最重要因素就是家庭，以及一个叫景小海的女生。景小海和周云帆在清华读书期间相识。两人确定恋爱关系后，周云帆即赴美国留学，其后周云帆经常打电话、写信与女朋友联系。

在创办ChinaRen期间，周云帆曾在自己创办的网站上写下过自己1998年回国的经历。“当时我女朋友要写论文，讲一个企业的成长。我说我回国帮你写亚马逊吧，是美国互联网创业的概念。”为此，周云帆在美国做了一个调研。但在为女朋友完成了论文后，周云帆心里却激动难平，亚马逊的成功激发了他回国创办互联网的念头。不过，在考察当时中国国情后，周云帆觉得创办电子商务企业不是很现实，于是确定了一个贴近国情的现阶段目标：培养国人对网络的亲和感和国人的网络生活习惯—建立全球华人最大的虚拟社区。先修渠，再引水。

确立了虚拟社区的方向，还需要为它想个好名字。最后起的名字是个中西杂交的产物：“ChinaRen”。没有书写间隔，读法奇特—前半部分

为英文发音，翻译过来是“中国”，后半部分则是中文拼音，读作“人”，让人感到既老派又新锐，还有几分机敏诙谐在里面。真是“佳名本天成，我们偶得之”。China加上汉语拼音的“人”，简单又全面地体现了周云帆们的全部理念。

不过，当周云帆说服好友杨宁放弃美国生活、回国创业时，遭到双方父母的反对。周云帆的父母是知识分子，认为儿子应该留在美国完成工商管理的硕士学位，进而留在美国发展。杨宁的父母则更加反对。不过，又有什么能拗得过三个志比天高的年轻人的创业梦呢？更何况还有一份金玉良缘等着周云帆呢？

创办空中网

“回到中国后，杨宁的父母都在美国，他一个人在北京很闷，比较孤独。”周云帆回忆说，杨宁的第一个住所是他代为寻找的，是位于北京城乡结合部的一座破烂房子。为了不让没有女朋友的杨宁太寂寞，周云帆和景小海出去玩的时候，总带着杨宁。

在他看来，和杨宁创业成功最重要的原因，在于互补的性格带来的平衡。“我喜欢一追到底，对数字敏感，所以负责经营的方面比较多。而杨宁爱好广泛，对新事物接受快，具有创新思维，负责新业务和投资者关系，这是非常好的互补。”杨宁在西方长大，对西方的东西更加了解，加上周云帆的中国思维，中西合璧才打造了这对黄金兄弟档。“我们之间的合作也是一种平衡。”

2000年下半年，周云帆们遭遇了互联网的寒流，经过痛苦的抉择，他们选择和搜狐合并。2000年9月，周云帆和杨宁、陈一舟，随着ChinaRen与搜狐的合并，进入搜狐的管理层，周云帆担任执行副总裁兼总经理，杨宁担任首席技术官，陈一舟任首席运营官。2002年3月，周云帆和杨宁离开搜狐，创立了空中网，在此之前的2001年3月，陈一舟已经率先离开，他后来创办了千橡。

周云帆和杨宁创办空中网，与他们在搜狐的经历有关，2002年1~3月，仅仅3个月时间，搜狐短信收入从10万元涨到100万元，这让已经过了一年约定可以自主选择是否离开的周云帆和杨宁看到了机会。

空中网于2002年3月18日正式成立，半年内获得了300万美元的风险投资。2004年7月9日，空中网在美国纳斯达克挂牌上市，前后只隔了两

年零五个月，这也创下了一家公司从成立到在纳斯达克上市的一个最短时间纪录。

周云帆创办空中网，还与一个人有关，这个人叫王雷雷。王雷雷和周云帆同是清华电子工程系同学，两个人还同爱长跑锻炼，都是学校的体育狂人，两人有不错的私人交情，在空中网最早创办的时候，TOM在线上下都帮着空中网招聘适合的人手，在很长一段时间内，周云帆也经常在王雷雷的办公室里出没。

王雷雷也是空中网最早的个人投资人之一，并持有相当比例的股份。2008年8月，从tom.com CEO位置上卸任的王雷雷接替杨宁担任空中网的CEO，并增持空中网股份，成为单一个人最大股东。

空中网能迅速拿到彩信牌照以及在2.5G时代有如此清晰的布局，与王雷雷的支持多少有些关联。

军人后代王雷雷

王雷雷出生在北京的一座军区大院，站在这座属于总参谋部的院子里，抬眼望去就能看见故宫城墙上朱红色与金色相间的角楼，而故宫的护城河正好从院子后墙静静流过。

一个小院能够位于这样的位置，足以说明院子的主人非同一般。王雷雷的爷爷王诤在20世纪30年代曾是红军总司令部无线电台大队长，解放后，又历任电信总局局长、军委通信部部长、第四机械工业部部长，1955年被授予中将头衔。

王雷雷的这种红色背景为其从商活动获得了很多得天独厚的便利，特别是对他在无线业务领域淘金帮助甚大。

不过，留给公众印象更深的是王雷雷作为军人后代所特有的强悍作风。王雷雷办公室的大班台上，引人注目的是一架模型钢炮。

王雷雷本人浓眉大眼，留板寸头，着装整洁，身上的西装总让人觉得不过是他临时换上的便装，无论站、坐、行、动一律身板挺直，颇有军人风范。

王雷雷是个运动狂人，声称“睡觉是被动休息，运动是主动休息”；他会经常到北京天伦王朝饭店5层的健身房，在跑步机上跑几千米，练几百个大力扣球，借此找回兴奋，补充激情。即便是休闲运动打高尔夫球，他也给人很较真的感觉。

他不仅自己运动，也组织野外拉练，tom.com的北京至北戴河员工自行车之旅，4年下来，他永远是车队领骑，诸如此类，不胜枚举。

体力超好、斗志顽强的王雷雷也把这种作风带到公司，“9·11”之后48小时的加班故事广为传颂。业界流传的“（TOM公司的人）天不怕地不怕，就怕老王睁开眼”之类的趣闻，无不彰显着王雷雷的战斗作派。

无线江湖中，还有两个人也是清华出身，一个是A8的董事长刘晓松，另一个是掌上灵通的CEO杨镭，这两个人加上周云帆和王雷雷，被称为“无线清华帮”。其实还应该算上一个半，搜狐公司的明星CEO、彩信运动最重要的鼓吹者张朝阳，他也是清华大学毕业的；半个则是宋柯，清华当年最著名的校园歌手之一，也是前华纳中国的高管之一，创建的太合麦田做的是数字音乐的生意，属于双栖人类，所以只能算半个。

清华帮应该是中国互联网业内第一大派系，坊间也有传说如果你是清华大学毕业的，那拿到投资的概率要高三成。

有个关于软银亚洲赛富基金合伙人羊东的故事广为流传：羊东有天从他刚投完的公司—清华博士方兴东创办的博客中国在清华东门的办公室出来，看到一家公司是搞网游的，就去敲门，一问具体情况，有兴趣了，再一问，创始人也是清华的。这家公司叫完美时空，羊东投了800万美元进去，占了35.85％的股份。9个月后完美时空在纳斯达克市场上市成功，软银赛富手中的完美时空的股份值4亿美元。另外值得一提的是，羊东也是清华大学毕业的。

这个说法在海外另有版本，是这样说的，如果你不认识风险投资人，那就去斯坦福读个书吧，周云帆他们仨就是斯坦福毕业的。

2003 更上一层楼

关于2003年的叙事别无选择，只有一个主题：非典。

2003年3月6日，北京市接报第一例非典病例，一个叫SARS的幽灵侵入中国，这是一种传染性很强，可能导致猝死的严重急性肺炎，更可怕的是，它的病原尚未确定，所以被称为“非典型肺炎”，它飞速蔓延，从广东到香港再到北京、上海；几乎每天都有死亡的病例出现。到4月28日，仅北京市就确诊1 199人，疑似病例1 275人，死亡59人，时任卫生部部长张文康和北京市市委副书记孟学农因防治不力被免职。一时间，抗击非典成为举国上下的头等大事。因为这种病毒传染性极强，所以一旦发生一个疑似病例，当即要进行大面积的整体隔离。

对于主要依靠电脑进行信息传递的中国互联网业，尤其是从事电子商务行业的众多公司来说，非典成为他们“大跃进”的开始：这里面有2001年已经开始行动、2002年完成布局、2003年正当大发展的3721和百度，还有一直靠网下走路但也结合网上做拓展的慧聪；当当和卓越等网上书店也有不同程度的业绩提升。

一些新的电子商务公司也由此在2003年创办了。这一年，中国人民大学毕业、在中关村跑了很多年柜台的刘强东创办了京东电子商城；上海某医院技术人员张建国创办了篱笆网的前身无忧团购网，如今的它们都成为下一波电子商务公司的翘楚。

网易也在非典之后收获了他们空缺多年的总编辑—李学凌。时任搜狐IT频道主编、中关村知名记者李学凌在非典期间从北京飞到广州，整个航班只有他一人，不过，当李学凌落地出站看到那辆熟悉的蓝色大号切诺基后，心头一阵温暖，那是丁磊的坐骑。今天的李学凌是中国最大

的游戏综合门户多玩游戏网的CEO，而接替李学凌任网易总编辑的是《环球企业家》的总编辑李甬。李甬曾经在《南方周末》和《财经》这两份全中国最好的媒体里有过卓绝的表现。

不过，2003年当年，最受益的是一家叫阿里巴巴的公司。非典对阿里巴巴来说，不仅意味着其之前在海内外两条线上所做的关于电子商务的教育和普及工作得到了加速；更重要的是因为阿里巴巴内部员工患上非典后的因祸得福，公司由此获取内部凝聚力的再度统一，经历过湖畔花园18罗汉分合、回到中国等两次劫难的阿里巴巴借此完成了自己从优秀到卓越的内部跃迁。

当然也有因非典而产生业务大幅影响和下滑的公司，依靠网吧为主要渠道的盛大就遇到了很大的业绩压力；通过互联网提供旅游服务的携程也几乎遭受灭顶之灾。

数字总是最具说服力，根据携程招股说明书公布的数字，2003年第二季度，携程的营业额与第一季度相比，骤降了42％，经营利润更是下跌了上千万元人民币，跌入了“红灯区”。因此，一直到第三季度的时候，携程仍然在揪心地等待着SARS之后整个市场的恢复。但幸运的是，第三季度的回升给其吃下了定心丸，其第三季度的营业额达到了创纪录的5　811万元人民币，与第一季度相比也增长了73％，那个高速增长的市场又回来了。

中国互联网，尤其是电子商务的中国力量再一次得到张扬，好日子又来了。

非典让阿里巴巴世人皆知

很多年后，提起2003年的那场非典，马云的心情仍会很复杂。他应该感谢非典，如果没有2003年的那场非典，就很难有今天的马云。但他又很难对灾难说谢谢，这让人感觉他是靠发国难财起来的。

虽然现在关于马云的图书以打计，但对于马云，对于这个个子瘦小、骨骼清奇、张口大话连篇的前英语教师，却缺乏对其内心真正的审视和观察。很显然，不是视角和维度问题，比如非典，就是一个可以让马云能很好地回归自我的话题。我们关于这个已经过分神话的人物的讲述也正是从非典开始。

2003年3月6日，北京市接报第一例非典病例，一个叫SARS的幽灵侵入中国，这是一种传染性很强，可能导致猝死的严重急性肺炎，更可怕的是，它的病原尚未确定，所以被称为“非典型肺炎”，它飞速蔓延，从广东到香港再到北京、上海；几乎每天都有死亡的病例出现。到4月28日，仅北京市就确诊1 199人，疑似病例1 275人，死亡59人，时任卫生部部长张文康和北京市市委副书记孟学农因防治不力被免职。一时间，抗击非典成为举国上下的头等大事。因为这种病毒传染性极强，所以一旦发生一个疑似病例，当即要进行大面积的整体隔离。

尽管包括马云在内的电子商务业内人士都不承认，非典其实是电子商务的大机遇，但事实确是如此。由于到这一年的6月24日，世界卫生组织才对北京做出解除旅游的警告，所以从2003年3~6月，基本上大半个上半年，整个中国的商业活动都陷入一片混乱之中，特别是一些平时就不旺的零售点都自动放弃和被取消，不过，对电子商务来说，却是极大的利好，对阿里巴巴来说，同样是大利好。

2001年之后，以及接下来相当长的一个时期内，阿里巴巴在国内沉默的同时，一直积极地在国外扩大自己的影响。这种努力的最高峰体现在2003年，在伊拉克战争就要打起来之前，马云认为他找到了在西方世界扩大影响的最好时点，他要把已经将目光投向中国的西方商人拉到阿里巴巴这个工具平台上来。于是，在此时，一向不太投放广告的阿里巴巴破例在美国CNBC电视台投放大量广告。

马云投放这些广告的基点在于，他认为伊拉克战争是聚焦全球眼光的事件，而在西方，人们当然会关注代表整个西方出征的美国。这样一个聚焦点正是马云想要的，经过一年多的运营，他已经对中国供应商这个产品有了底气，现在他需要的是用国外的买家来带动中国国内对中国供应商的认可。

从事后的效果来看，马云和阿里巴巴不但达到了预期的效果，而且很有可能是取得了预期之外的效果。因为正好在阿里巴巴投放广告的时候，中国国内出现了非典疫情。

业务方面，非典在客观上造成了中国几乎所有外贸企业和他们国外客户之间面对面联系的中断。在2003年上半年的好几个月中，这种联系几乎完全依靠电子邮件、电话和网上即时通讯工具来维持。这种客观条件上的障碍虽然不能直接推动客户转向阿里巴巴，但它却无疑成为电子商务的一个有力的推动点—可能有无数的中国中小型企业和他们的国外客户被迫地采用了互联网工具，进而他们会很快发现“哦，原来我们还可以这样做生意”。而被催醒了的西方客户也许在他们发完一封电子邮件以后，看了一眼一直播放伊拉克战争实况的电视，阿里巴巴的广告又正好出现在他们的眼前，于是，他的下一封电子邮件也许就是催促他的中国供应商去看看阿里巴巴是怎么一回事。

不仅仅是商家，政府也加大了对电子商务的推广和宣传力度，媒体上关于电子商务的介绍也多了起来，包括阿里巴巴在内的诸多服务中小型企业的厂家都感受到了社会的推力。来自阿里巴巴的内部统计是，在非典肆虐的2003年一季度，网站的注册用户增长了50%、点击量增长了30%。有最直观感受的是阿里巴巴的一线业务人员，在此之前，他们去客户那里拜访的时候，做的第一件事情就是介绍自己，比如说，我是阿里巴巴的，然后介绍阿里巴巴是什么、做什么、怎么做，诸如此类，但非典之后，这种介绍就不需要了。因为业务员一说自己是阿里巴巴的，对方多半会说，“哦，阿里巴巴啊，我知道啊”。这就意味着对方开始信任阿里巴巴了，一切生意的前提都是建立在相互信任的基础上，有了整个社会的信任做前提，阿里巴巴的业务开始进入爆发期。

杭州**4**个非典案例中阿里巴巴有其一

但意外发生了。让阿里巴巴和马云措手不及的是，他们的员工中出现了疑似非典病患者。

阿里巴巴总部所在的杭州并非是非典的重灾区，甚至是防范措施做得最好的城市之一。整个杭州只有4个非典病例，但阿里巴巴的一名员工，正好是这4个之一。

阿里巴巴的这名员工，是因为参加2003年广交会而染上非典的。当时阿里巴巴的中国供应商项目承诺要帮助它的客户参加各种展会，去展示客户的产品和资料，其中当然包括最大的外贸展会—广交会。虽然展览开幕的时候广州已经明确确定为疫区，但阿里巴巴还是派员工前往参加了这次广交会。这位员工从广州回来后本可以休息，但她认为自己的工作没有做完，所以，主动回到公司加了一会儿班。

很快，这位员工被确诊为非典患者，同时，整个阿里巴巴也迅速被杭州政府确定为重点防范对象。公司办公区域被完全封锁，几乎所有员工都被隔离在家。整个阿里巴巴陷入一种混乱和恐慌之中。

对于隔离，理论上像阿里巴巴这样的电子商务公司是可以用在家办公的方式来解决的，但问题是没有一家中国公司真正在这个方面有过经验。因此，当2003年“五一”长假结束前一天，已经得知公司被完全隔离的阿里巴巴所有高层都忙着整理通讯录，而在安排电信部门给员工的家里安装电脑、宽带和通信设备的时候，没有人知道阿里巴巴能否渡过这一难关。

众所周知，阿里巴巴是个电话销售业务巨大的公司，可却要把所有

的业务都分配到被隔离员工的家中，这是存在风险的。

而更大的风险在于被隔离员工的心理波动，阿里巴巴有相当比例的员工是家在外地的单身员工，他们多半租住在一些偏远的农民房里，有的房间甚至没有窗户，仅仅是一个睡觉的地方。在隔离期间，这种房子的门口会站上一名警察和一名社区工作人员，水、食物都由他们送到房间内，员工的活动范围就在房间内。因此，他们能不能在整个隔离期间安全度过而不产生心理问题都是未知数，更不用说完成当时节节上升的业务流程了。

阿里巴巴本身也承载着巨大的社会压力，因为阿里巴巴的员工感染上非典，“为什么要在此时派员工去广交会”，成为外界对马云的主要指责。马云甚至为此专门写了一封给“阿里人”和“阿里家人”的信件，主动承担了不应该让员工去广州出差的责任，那封信件中马云的无奈和无助心理多少有些流露。

正如财经作家郑作时所指出的，“几乎所有的条件都指向阿里巴巴将面临一场灾难的结局：错过业务发展的高峰是一场灾难，因为员工出现问题业务流程被迫中断也是灾难，出现大规模员工抱怨造成人心涣散同样也是灾难，包括他们的领袖马云”。

然而这一切都没有成为事实。成为事实的是，整个阿里巴巴业务量上升造成的繁忙被撑持过去了，虽然阿里巴巴在这个过程中没有也不可能招人；甚至没有多少客户知道阿里巴巴处于完全隔离这样一种状态，阿里巴巴给客户的感觉是完全处于正常的状态之中。

即便是现在，都很难去理解和解释当时阿里巴巴是怎么度过这个灾难性时刻的。而勉强可以找到的解释是这本来就是一家给人提供互联网

技术服务、本身具备远程协作能力的公司，他们在应对这种远程协作环境上有先天的优势。

这种对先进技术的掌握让阿里巴巴在灾难面前，能更好地传递彼此之间的相互激励。有一个细节被事后不断提起：为了解决单身员工独处时的心理问题，他们甚至利用网络举行过好几次公司范围内的卡拉OK大奖赛。

非典正好成为一个高度凝聚人心的时刻。这是一场不大不小的灾难，在这个灾难面前，当时已经有几百号人的阿里巴巴从一个小型公司重新又回到了马云团队的时代。灾难使这家公司重新得到马云团队在湖畔花园50万元创业时所要面临的那种悲壮的激励。这是阿里巴巴和马云所不曾想到的。

湖畔花园 18罗汉

现在回头去看阿里巴巴保存的一段录像，会觉得很有意思。录像记录的是1999年春阿里巴巴刚成立时，在杭州湖畔花园马云家，马云妻子、同事、学生、朋友共18个人围着马云，听他慷慨陈词：从现在起，我们要做一件伟大的事情。我们的B2B将为互联网服务模式带来一次革命！

类似的话在1998年年底的北京，马云已经讲了一次。

当时，在下定离开外经贸EDI回杭州的决心后，马云和跟随着他从杭州到北京打拼的兄弟们说：“我近来身体不太好，打算回杭州了。你们可以留在部里，这有外经贸部这棵大树，也有宿舍，在北京的收入也非常不错；你们在互联网混了这么多年，都算是有经验的人，也可以到雅虎，雅虎刚进入中国，是家特别有钱的公司，工资会很高，每月几万元的工资都有；也可以去刚刚成立的新浪，这几条路都行，我可以推荐。反正我是要回杭州了。”

接着马云又说：“你们要是跟我回家二次创业，工资只有500元，不许打的，办公就在我家那150平方米里，做什么还不清楚，我只知道我要做一个全世界最大的商人网站。如何抉择，我给你们三天时间考虑。”

像当年离开中国黄页一样，马云的决定又一次在他的团队里引起轩然大波。所不同的是这次没人哭。大家讨论时，很多人不能理解马云的决定，也有人坚决反对这个决定。不过，5分钟后，所有人都表达了一个共同的意愿，跟着马云回杭州。

1999年是中国互联网的第一波高峰时期，有经验的互联网从业人员是稀缺资源，很容易找到高薪工作，与500元相比，月收入上万元还是很有诱惑力的。至于为什么这些人会一致地选择跟随马云南下，日后马云的一次内部讲话多少能说明一些问题："现在互联网江湖很昏暗，谁也不知道未来是什么，这个时候你可以去找一份收入不错的工作，但很可能你几年后还得换地方。现在我们用一支团队的力量在这片江湖里拼杀，十几个人在一起还有什么可怕的，拿着大刀片子往前冲即可。"

财经作家郑作时为此感慨，"这一团队和马云之间建立了超越利益之上的联系—既然几万元的月薪都可以放弃，那还有什么力量可以让他们分开"。

关系再好的团队，由于朝夕相处，不免还是有磕磕碰碰的地方。从创业一开始，马云团队就定下了一些原则，从某种意义上说，这些原则是马云团队最终并肩走得足够远的保证。

这些原则中，与团队有关的最重要的一条是解决矛盾的原则：从一开始，马云和他的创业伙伴就定下原则说，团队中任何两个人发生矛盾，必须由他们自己互相面对面地解决。只有在双方都认为对方无法说服自己的情况下，才引入第三者作为评判。

简单、开放议事原则的提出和确立，对于阿里巴巴团队建设至关重要。它使阿里巴巴基本杜绝了"办公室政治"，杜绝了"文革遗风"，杜绝了"民族劣根性"，大大减少了交流沟通成本，减少了内耗，大大增强了团队的凝聚力和战斗力。

不要小看这个原则，对一个创业团队来说，矛盾是不可避免的，但如何解决矛盾是一个问题，在马云团队看来，办公室政治在于矛盾的不

断累积。

如果没有这个原则存在，没有这个原则长期坚持而自然形成的简单开放的价值观，阿里巴巴的18罗汉打天下的故事很有可能不能圆满，至少华星时代的创始人风波很难过去。

2000年，成功拿到高盛等500万美元的风投后，阿里巴巴从湖畔花园拥挤的居民楼搬到华星大厦宽敞的办公楼，随着空间环境的变化，阿里巴巴创业者们的心态也发生了微妙的变化。

搬到华星之后，随着公司正规化建设的开始，划分部门、明确分工都是自然而然的事，而有了部门就得有负责人，于是提干就是顺其自然的事。在18个创始人中，第一批提干的有三人：孙彤宇、张英和彭蕾，职务都是部门经理。 于是原来的18个创业者分成了两拨：4个官和14个兵。从北京EDI时代起，这支团队就习惯了只有一个头，那就是马云，其他人都是平等的兵。湖畔花园时代也是如此。到了华星时代，这种人们已经习惯了的现状突然改变了。

搬到华星大厦不久的一个晚上，马、张、孙、彭之外的十几个创始人来到一家名为名流的咖啡馆聚餐。大家开始说好不谈工作只叙旧，但谈着谈着就说到公司说到工作，所有的不解、疑惑和怨气都发泄出来了，一直谈到半夜。团队里的老大哥楼文胜首先倡议：说了这么多，屁股一拍就走，于事无补，我们应该写出来送给马云。大家纷纷响应。于是由楼文胜执笔，大伙儿补充，整整写了一大张纸。

散伙之后，楼文胜回家将这份东西整理成一封写给马云的长信，然后发给了马云。第二天傍晚，马云收到信后立即把18位创始人召集到一起，大家围着圆桌坐下后，马云说：“今天大家不用回去了，既然你们

有那么多怨恨，很多人有委屈，现在当事人都在，都说出来，一个个骂过来，想哭就哭，所有都摊在桌面上，不谈完别走！”

那天的会从晚上9点开到凌晨5点多。那是一次彻底的宣泄，也是一次彻底的灵魂洗礼。会上许多人情绪激动，许多人痛哭失声。整整一夜，这些跟随马云浴血奋战了少则两年多则5年的老战友，吵过、喊过、哭过之后，一切疑虑都已消散，一切误解都已消除，一切疙瘩都已消解。

华星时代创始人风波的导火索是那封写给马云的信。事后18罗汉之一的吴泳铭说："我们能写出来告诉马云，说明我们是一支很好的团队。"如果那14位创始人不这样做，而是任其发展，让误解和矛盾蔓延下去，那么18位创始人团队的分崩离析是早晚的事儿。

关明生帮助马云回到中国

关于马云其人，是存在争议的，崇拜他的人喜欢他的激情四射、口吐莲花；批评他的人说他张嘴就来、蛊惑人心、言行不一；追随他的人说他胸怀远大、意志坚定；反对他的人认为他就是一个大忽悠，说的比做的多得多。但有一点是共同的，那就是这个人知道怎样团结人，拿他对手的话来说，“知道怎样收买人心，知道怎样给他的追随者洗脑”。关于马云，最精到的评价是，这个人怎么像做传销的；有些像，但还好不是。

让一家公司所有的员工都用一个声音说话，都用一个思维方式进行思考，这在中国的管理学界和工商业界一直是存在争论的话题：支持的人认为，这是迅速提高公司战斗力、增加公司竞争力的不二法门；反对者则认为，这是对人性的泯灭和管理的误读，不值得提倡。

还好，马云个子虽小，但意志很坚强，更重要的是，他比我们这个时代的很多人都知道自己要什么，会成为什么，然后在合适的时间做了该做的事情，当然，他之前坚持和沉淀下来的那些原则和规矩—你也可以说是价值观—在很重要的时刻，起了超过他们当年设定时应起的作用。

现在想一想，很多事情都是注定的，比如华星时代的创始人风波，如果一开始不是18个人凑钱一起创办公司的话，如果一开始不是相互倚重的话，那么，阿里巴巴可能连华星时代的创始人风波都过不去。

再比如2000年西湖论剑后的那个大撤退，这个决定也让阿里巴巴的价值观得到了保留，马云也赢取了他内部崇高威信的重要一仗。

1999年4月15日，alibaba.com上线。　　阿里巴巴的商业模式是现成的，之前马云在外经贸部就已经探索出来了。马云和他的团队所做的网上中国商品交易市场净利润达287万元人民币，从实践上证明了这个市场的存在以及这个商业模式的坚固和健康。当时，中国的外贸通道主要靠广交会、国外展会或者依托既有的外贸关系，并且很大程度上受控于香港贸易中转。加入WTO在即，中国很多中小企业迫切需要自主控制的外贸通道。马云认为阿里巴巴借助互联网能够而且应该肩负起这个使命。

耶鲁博士、在华尔街混迹多年的Invest AB副总裁蔡崇信听说阿里巴巴后，立即飞赴杭州洽谈投资。和马云谈了4天后，蔡崇信说："马云，那边我不干了，我要加入阿里巴巴！"马云求之不得。

蔡崇信的加盟增加了阿里巴巴的说服力，1999年10月29日，由高盛公司牵头，富达投资（Fidelity Capital）、Invest AB、新加坡政府科技发展基金（Technology Development Fund of Singapore）联合向阿里巴巴投资500万美元。而就在第二天，马云春风得意地飞赴北京面见孙正义。那天，马云没穿西装；那天，他也没想从孙正义那里融钱，因为昨天他刚融到了钱。马云只是想和孙正义谈谈他的阿里巴巴，谈谈他对互联网的看法，再听听孙正义的看法。谁知孙正义听完后又给了阿里巴巴2 000万美元，这是当时中国互联网业最大的一笔单项投资。

拿到钱的阿里巴巴反而陷入混乱之中，首当其冲的问题，是高昂的海外运营开支。居高不下的运营成本，早已让这家资本金原本就不是非常充足、却迟迟没有赢利的公司有些吃紧：在中国香港、美国、欧洲、韩国，每月的花销都是天文数字，而且这些网站都是只出不入，没有一分钱收入。此外，由于当时阿里巴巴在13个国家和地区建立了办事处等分支机构，进入当地市场以后，自然少不了做大规模的市场推广和广告

宣传。阿里巴巴的海外扩张，始于2000年2月，止于2001年1月。在这一年时间里，这家公司平均每月烧掉近200万美元！而到了2001年1月，阿里巴巴银行账户余额不足1 000万美元。马云不得不在内部宣布公司进入危机状态。

宣布“危机”后不久，马云组织一批高管在西湖边的一家宾馆，召开了一次闭门会议，连续三天，商讨公司未来大计。日后，马云把这次会议称做阿里巴巴的“遵义会议”。

“遵义会议”后，阿里巴巴最终达成了一个共识—实施一个名为“B2C”的战略调整计划。目标是“回到杭州、回到中国”。帮马云进行整改的是一个名叫关明生的人，当时从GE中国空降到阿里巴巴担任首席运营官。

关明生在一天之内，就把阿里巴巴美国团队从40人减到3人，并且相继关闭掉了公司在香港、北京、上海的办事处，以避免继续支付高昂的租约。关明生同时宣布，留下的员工工资减半但期权加倍，由此也沉淀出一批对阿里巴巴长期看好的员工。

短短的三个月后，阿里巴巴每个月的运营费用就从200万美元缩减到50万美元，按照这样的烧钱速度，阿里巴巴还可以存活18个月。这让阿里巴巴赢得了喘息机会。

马云同时对投资人开诚布公，他把公司发生的任何事情都以各种形式告知各位投资人，即便是在最糟糕的情况下，马云也不隐瞒。当然，马云也把他们的每一个整改措施告知投资人，让投资人知道，这个管理团队在想尽办法让这家公司继续前进。

曾在四轮投资中都持续追加的风险投资家汝林琪对此的感慨是：虽

然董事会也不知道怎么拯救阿里巴巴，但遇到这个已经用尽一切力量的管理团队，没有选择，只能鼎力相助。

裁员和获得董事会的支持与帮助，只是阿里巴巴三年整改的开始两步而已，更重要的一步是必须开源。马云和关明生所领导的团队很快讨论出五六个业务方向，在产生足以维生的收入和现金流量的目标下，阿里巴巴最终聚焦在中国供应商这个产品上，这个产品是一个为客户寻找外贸合作伙伴的项目，之前多在线上进行，效果不佳，而经过讨论之后，决定线上线下一起推动，事实上，这真的开启了成功的大门。

有了业务方向，下一步就是培训和形成业务团队，关明生在2001年4月成立了一个管理人才培训计划，淘汰没有表现的职员，奖赏业绩最好的职员，金字塔最底端10%的职员遭到解雇，其余则分为“听话的兔子”、“能够表现的野狗”和“努力成就自我的公牛”，只有既认同价值观，又有战斗力的公牛才能够留下来。

关明生为优异者设立了百万元俱乐部，加入会员的门槛是达到100万元人民币的业绩。达到这个目标的业务员可以得到奖品。由于经费吃紧，第一位达到目标的业务员得到的奖品是关明生写的一首诗。

2001~2003年，在阿里巴巴经历最为艰难也最为关键的三年内，马云除了授权让关明生进行大刀阔斧的业务推进外，还推行过三种“毛泽东式”的管理运动：1.　以“延安整风运动”来统一价值观、统一理想，马云说：“通过运动，把不跟我们有共同价值观、没有共同使命感的人，统统开除出我们公司。”2.　以“抗日军政大学”来培训干部团队的管理能力。3.　以“南泥湾开荒”的方式来培养销售人员在面对客户时应有的观念、方法和技巧。马云说：“普通企业想到的，可能是把能看到客户口袋内的5元钱赚到手，而‘南泥湾开荒’追求的是帮助客户把5元钱变成50

元钱，再从中拿出我们应得的5元钱。”

其实，这段时间也是中国电子商务最难熬的三年，日后中国成功的电子商务网站，要么是熬过这三年的电子商务网站，要么是在2003年之后创办的，可见这三年对电子商务网站的摧残。

可以想见，如果没有2000年的这次大撤退和自2001年起的内部整顿，阿里巴巴能否安然度过非典所带来的冲击，从而更上一层楼。

非典所带给马云的另一个收获是，非典前被秘密安排的一支小分队，正好在非典期间被隔离了，他们抓住这个时间，研究推出了淘宝网。

马云和他的阿里巴巴，是个典型意义上的非典“宝宝”，非典，让这家建立仅仅4年的互联网公司完成了它的成年礼。

这也就可以理解为什么之后的马云和阿里巴巴能那么有底气，经历过华星时代创始人风波、回到中国以及非典三场对公司内部的考验，马云领导的阿里巴巴团队团结得就像一个人一样。很难想象，其他的互联网公司会有这样的偶遇，别说互联网业，好像放大到整个中国工商业，阿里巴巴这样的案例也并不多见。

小小个子的马云，有一颗比他人强大的内心，你可以说他狭隘，但也可以理解其为什么如此坚定以及有着那么强的内部号召力。马云，永远是爱他的人和骂他的人一样多。还好，这个时代，有人理总比没人理好。

eBay买单 邵亦波成功套现**6**亿元

就在阿里巴巴踌躇满志地用淘宝进军C2C的同时，全球最大的C2C企业eBay在2003年6月12日也宣布了它的新动作：以1.5亿美元收购易趣66.6%的股份， 在此之前，eBay已经用3 000万美元取得易趣33.3%的股份。

相对应的是，作为公司创始人的邵亦波成功光荣退出，粗略估计，邵亦波大概有公司30%的股份，如果他一直保留到易趣最后一次收购才退出，那么他的身家应该在7 000万美元的样子，以当时的外汇牌价折合成人民币大概是6亿元。4年时间，邵亦波从白手起家到身家6亿元，互联网实在是太神奇了。

上海从来都不缺少优秀人才，但从履历上看，邵亦波是其中最神奇的一个。

邵亦波从小的理想，就是当一名数学家。邵亦波的父亲是中学数学老师，在他上小学前就开始训练他做数学题。小学五年级时他得了一次上海市数学比赛的第一名，当时就觉得自己生命中除了数学，别无他求。

上了中学之后，几乎每个周末都有数学竞赛，有时是上海的，有时是全国的，邵亦波“大小通吃”，而且都能拿到一等奖，当时他在全国中学数学界已经小有名气，被看好会在高三时参加国际数学奥林匹克竞赛，为国争光。他的绰号包括“大头神童”、“活人计算器”等。

1991年，邵亦波在上海长到17岁的时候，取得了哈佛大学全额奖学金，得以跳级（免读高三）进入哈佛本科读书。据说，他在写给哈佛大

学的申请信中除了提到关于家庭、友谊和职业方面的期许外，他的人生梦想就是要在中国创办一所国际化的大公司。

邵亦波是新中国成立以来，获全额奖学金读哈佛本科的第一个中国人，也是该届所有哈佛新生中获全额奖学金的4人之一。1995年，邵亦波以“最高荣誉”毕业，哈佛1 600名应届毕业生中，只有名列前12位的优秀生才能进入“荣誉会”，邵亦波是这12人中唯一一位中国人。

也许是因为祖父是一名银行家的缘故，哈佛本科毕业时，邵亦波的兴趣早早地转向了商业，他同时收到了麦肯锡和波士顿两家咨询公司的聘书—它们是美国最好的两家咨询公司。

去波士顿面试那天，邵亦波没做什么准备。他只记着父亲的那句话：让他们了解真实的你。所以在面试中，他举手投足、一言一笑都显得那样自信、洒脱而又单纯。几天后，邵亦波在众多竞争者中脱颖而出，轻而易举就得到了令人艳羡的工作。

邵亦波在波士顿咨询公司工作两年后，被公认为公司“最优秀雇员”之一，获送进入哈佛攻读MBA。在哈佛进修期间，邵亦波认识了攻读公共行政研究所、在台湾曾以高达780分托福成绩打破世界纪录的“英文小魔女”鲍佳欣，她曾出版过二十几本书，还是著名的电台节目主持人。两个人迅速坠入爱河，但鲍佳欣很快毕业，返回台湾，这时，他们两个人之间的距离就是1万里之遥。邵亦波拿的是中国内地护照，很难到台湾去，他们每天都通电话。有一次他们周末约会，地点选在香港。邵亦波坐飞机从波士顿到香港用了24个小时，两个人相聚48个小时之后，邵亦波又乘坐25个小时的飞机回到波士顿。

邵亦波回国创业之后，他们仍然是每天晚上打一个小时的电话。每

个月的电话费都要1万元人民币左右。2001年，邵亦波和鲍佳欣在上海结婚，证婚人是时任上海市副市长的周禹鹏。如今，他们两个人已经有三个孩子，分别是两个女儿，一个儿子。

好运总是伴随着易趣

在哈佛念书的大一和大二中间的那个暑假，邵亦波在美国高盛投资银行打工。高盛、摩根斯坦利和美林是世界最大的三家投资银行。高盛总部设在华尔街，分公司则遍布全球。邵亦波把自己的暑期一分为二，前面一半在纽约总部学基础能力，后面一半到香港实地考察亚洲经济危机。

本科与硕士中间相隔的两年时间，邵亦波在波士顿咨询公司的工作是帮助大企业解决策略问题。除了拿一份高薪外，吸引邵亦波的是因为他对商业一窍不通，而咨询公司要求的是有能力、头脑聪明，不一定要有很深的资历，而且这种最热门的工作可以让他接触到各种行业和各种策略问题。

1999年，互联网大热，邵亦波的背景又这么好，他很容易地拿到了创办公司需要的第一笔钱。邵亦波有一批强有力的支持者，海外及国内的投资者共为他的新公司筹集了60万美元的种子基金，投资人中包括瑞士信贷银行和IDG。

但这笔60万美元的钱要等上一段时间才能到账，易趣刚开始几个月用的都是邵亦波的积蓄。这笔积蓄本来是要先还所欠波士顿咨询公司的债的，这是到哈佛读MBA波士顿咨询公司付的9万美元学费。但邵亦波没有先还波士顿咨询公司的债，而是拿这笔钱招人做事情，他要创办易趣。

邵亦波创办易趣也被称为着魔之下的决定。1996年6月创业前，邵亦波本来是帮新加坡政府做一个调查，调查的结果是在当地不适合做电

子商务，但同时邵亦波判断在中国做电子商务一定行。

1999年6月一毕业，邵亦波就辞掉了工作回国，飞回上海，于是有了易趣。

“大头神童”回国创业，而且还是做互联网，这在上海多少还是泛起了些许波澜，这让很多上海人开始用另外一种眼光和视角去看待互联网。邵亦波的价值还在于他的言行对整个中国民众自我意识觉醒的巨大推动。邵亦波在接受记者采访时说的一段话很有一些见地：“人生来不是为了工作。没有谁在临终的时候，会后悔没挣更多的钱。我喜欢自己天真一点。”

邵亦波喜欢说的一句话是：follow your passion，做自己想做的事，不要看到那些行业热就去做，要做自己喜欢做的事。这点从他创办的交易网站的命名上就很能体现，“易趣”，交易的乐趣。关于易趣，邵亦波在他的公司简介上这样写道：“易趣网是中国第一个综合性网上个人物品竞标站。广大网友可以借助它来出卖或购入任何物品。大到计算机、彩电、电冰箱，小至邮票和电话卡。你也可以通过它来结交新的朋友，比如有着相同兴趣的收藏爱好者。”

易趣，一个和eBay有着一样定位的电子商务网站。对于一位海归来说，用最快的速度拷贝一个海外成功大公司的网站并迅速本土化，基本上是他们那类创业者的通行规律，而且在现在看来，成功率也极高。

易趣发轫于上海郊区一栋一室一厅的小公寓里。七八张小桌子、五六个人、十几台电脑。杯子里会冒出烟丝，卧室总有一张床留给通宵加班的人。屋子里，通常是汗臭味和昨天晚饭的酸臭味混合在一起。

1999年11月，邵亦波又拿到了150万美元投资；2000年10月，邵亦

波拿到第二笔为数2 050万美元的投资。其中，在拿第二笔风险投资时所发生的故事很是惊险，险些因为不能融到这笔钱，而发不了员工工资。

那时候为易趣融资的风险投资团队中的领头人是一家欧洲公司的老板，这家公司的老板原本有让自己公司上市的打算，但互联网糟糕的行情使他取消了上市计划。当时邵亦波在《华尔街日报》上看到了这个消息，使他看到了融资的希望，于是立刻与几个朋友一起商量如果对方打电话来说不再给我们投钱应该怎样应对。大家商量的结果是首先让对方因为没有如约为易趣投钱而产生内疚感，其次是将他预投的资金减半。

果然在消息公布两天后，邵亦波在北京出差时接到了对方打来的电话，按照准备好的方案，说服了对方。这是一个运气引发的事件，但易趣把握住了，生存了下来。事后邵亦波将“模式、团队、执行、运气”4点归纳为一个好企业生存发展必备的4个必要条件。

不可否认，邵亦波的成功中有很大成分在于他有着很好的投资人关系，这似乎是具有海归背景的互联网创业者的独特优势所在。坊间甚至流传着这样一个笑话：同为校友的惠特曼在投资易趣之前，给9个硅谷的风险投资家打电话，结果得到同样的回答：易趣很不错。后来发现，这9个人都是易趣的投资方。

钱不断地进来，易趣也由此不断地搬办公室，他们先是搬进了上海南京西路1 168号中信泰富广场25楼，这是一处面积达1 000多平方米的办公室，然后，他们占据了中信泰富广场两层楼作为办公室。

在中国的C2C领域，易趣最早的主要对手是雅宝—一家由连邦的苏启强、吴铁联合创办的C2C网站。邵亦波和苏启强见过很多次，谈过很

多次合作，也有很多共识—他们彼此都觉得C2C潜力很大，但做起来很难，任重道远。邵亦波也承认苏启强很有在中国做电子商务的经验，并且认为苏启强是个好人，但他们之间的合作没有成功。很快，雅宝退出，苏启强远离互联网，邵亦波成为寂寞英雄。最厉害的时候，易趣曾经占据中国整个市场80%的市场份额，不过，这是建立在淘宝网没有杀进来的前提下，当然，这个时候邵亦波也已经离开了易趣，甚至都不在中国。

携程和沈南鹏的完美亮相

邵亦波和易趣的故事提升了上海在整个中国互联网业的比重和地位，不过，在所有关于互联网和上海的故事中，最精彩的一个是关于携程的。这家公司的四个创始人中的三个都是在上海长大，另外一个也是在上海念的大学。这4个人，三个来自上海交大，一个来自复旦，这两所学校也云集了上海互联网业内牛人的一多半。

美国东部纽约时间2003年12月9日上午10时45分，也就是北京时间9日晚11时45分，携程旅行网在纳斯达克股票交易所正式挂牌交易。就在前一天，首次以国务院总理身份出访美国的温家宝，刚刚在纽约证券交易所主持了当日的开盘仪式。

是日，这只发行价为每股18美元的中国互联网概念股，以24.01美元开盘，并以33.94美元的价格结束全天的交易，比发行价上涨88.56％，一举成为美国资本市场三年来首日表现最好的IPO（首次公开发行）。上涨还在继续，到12月12日收盘时为止，在第一个交易周内，携程的股价已经比发行价抬高了118％。在一个“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的市场里，成功的IPO需要一张写有三个关键词的处方：在线旅游、中国和赢利。

此时，携程的年营业总额为人民币1.73亿元，净利润为人民币5 381万元。

虽然此前，业界普遍都把携程列为最有可能重返纳斯达克的中国互联网公司之一，但与如日中天的盛大网络以及腾讯相比，带有浓厚传统商旅服务色彩的携程，显然并非最大的热门。

如果要上溯到搜狐的隆重登场，那更是1　225天之前的事情了，在这漫长的晨昏交替中，纳斯达克再也不曾为中国互联网公司把门打开。

携程能成为中国互联网第二浪中第一家上市的中国互联网企业，携程的CFO、也是创始人之一的沈南鹏功不可没。

1967年，沈南鹏出生在浙江海宁—一座有着6　000年历史的文化名城，这里出过王国维和金庸这样的文学大家。沈南鹏是个神童，中考满分600分，他的成绩是594分。沈南鹏也拿过全国数学竞赛的一等奖，和那个时代很多人的理想一样，沈南鹏小时候的梦想是做一名数学家。

不过，当1989年上海交大毕业的沈南鹏考入美国哥伦比亚大学数学系研究生后，沈南鹏越来越意识到，自己其实不适合做一位数学家。

沈南鹏心中盘算，如果不做数学家，是不是还有其他领域可以把自己的数学才能发挥出来。而在此时，一位成绩平平，甚至多门功课都没考过的中国留学生却进入华尔街工作。留学生们议论纷纷，开玩笑说，华尔街“门槛低”，这时知道沈南鹏想转专业的朋友也建议沈南鹏去华尔街，沈南鹏也认真考虑了朋友的建议，是否进入华尔街。

这时候的沈南鹏，从来没有看过一张《华尔街日报》，这对一般的美国人来说是不可想象的。美国人从小就在资本市场里长大，可能十五六岁就炒过股票，20岁就自己开过公司。而像沈南鹏这个时代的中国留学生大多没有什么商务经验。不过，这并不重要，重要的是沈南鹏知道自己要什么，1990年，沈南鹏从哥伦比亚大学退学，很快，他就出现在耶鲁大学的校园里，成为商学院的一名MBA学生。

1992年，沈南鹏从耶鲁大学商学院毕业后，进入花旗银行的投资银行部。据说，花旗银行面试官中有一位从斯坦福大学数学系毕业的博

士，他给沈南鹏出的是一道智力题：一家赌博公司计划在当季NBA的每场比赛中下注猜赢家，猜中了赌本翻一倍，猜错了血本无归。如果赌博公司要求你在总决赛时仍留有1?000美元的赌本，那么，当季的首轮比赛应该下多大注呢。而这正撞到沈南鹏的枪口上，后面的故事顺理成章，本来就有耶鲁的MBA学位，又有超强的数理分析能力，那么，请进吧。

1990年年底，沈南鹏进入耶鲁时上海证券交易所挂牌成立；第二年7月，深圳证券交易所成立。1992年，沈南鹏进入华尔街，中国企业正在寻求融资渠道上的突破；1992年10月，华晨中国在美国纽约股票市场挂牌上市，华晨上市第一天，即成为当日纽约股市交易最活跃的股票，在整个大盘都走低的情况下，股价一日内上涨了25%。作为第一家在海外上市的中国企业，华晨中国让海外投资者充满了预期。

这一切都在潜移默化地改变华尔街对中国市场的重视程度，也在影响着沈南鹏的命运。到1994年，拥有耶鲁MBA学位、在华尔街工作过，又是上海人的沈南鹏被广泛追逐，成为投资银行开拓中国业务的猎头对象。

1994年，沈南鹏来到香港，代表美国第三大证券公司雷曼兄弟公司，负责在中国的项目，其后，随着沈南鹏升任德意志银行之投资银行部最年轻的董事，成为其全球资本市场中国部主管，在他内心又一个疑问产生了，“投资银行有同质化的问题，今天财政部要来发行债券，美林可以、高盛可以、德意志银行也可以，有区别吗？我能不能做一些别人不能做的东西？”1997年，以德意志银行作为牵头银行为中国在欧洲发行5亿马克的债券，是沈南鹏引以为豪的一单成绩。

不过，沈南鹏其人生最成功的一次投资是在1999年，与两位上海交

通大学的校友—季琦、范敏以及复旦的天才少年梁建章组成了一个团队，开始创办携程。

创立携程之前，沈南鹏已经以个人名义做了一些投资，沈南鹏一度使用了一张印满其投资项目的名片，上面罗列着包括安氏互联网安全系统有限公司、深圳市引擎生物网络有限公司在内的一些公司，沈南鹏都是这些公司的董事。至少在今天看来，这段投资史被隐没，证明沈南鹏并非外界所见的每每点石成金。

在接受记者采访时，沈南鹏同样承认，携程在2000年3月从软银获得融资时，压力很大：看不出公司未来能长到多大，甚至不知道怎么从外界借鉴商业模式，应该不应该做点儿订酒店之外的事情……直到2001年，携程每个月可以做10万间房间业务时，他才确定这是个可以赚钱，甚至可能赚很多钱的业务模式。

携程的成功让沈南鹏完成了个人的一次升级：创立一家市值一度达到45亿美元的公司，让无数正确或错误的决策与执行，最终都沉淀成了正面的经验。而之后如家、易居中国接连在美国纳斯达克市场的成功上市，以及投资分众传媒的案例让沈南鹏成为投资行业的明星人物，而红杉资本请他做合伙人，则是沈南鹏作为投资家人生中的一个高点。

连环创业家季琦

季琦是苦孩子出身，他至今难忘中学时走了8里多的路回家吃午饭，妈妈告诉他：家里没吃的，你自己想办法吧。从此以后，季琦再遇见任何困难也不觉得苦了，人生中乐趣永远要比苦难多。

1985年，19岁的季琦从江苏如东贫寒的农村考入上海交通大学，走的是一条外省青年艰苦奋斗最终大获成功的典型道路。初到上海，连普通话都不会说，直到现在季琦还自认分不清前、后鼻音，一说话就能让别人知道他不是上海人。

阿里巴巴的CTO吴炯是季琦在上海交大校园里遇到的第一个上海同学，吴炯领着他去宿舍登记、去食堂买饭。那时候大家都很穷，每天只能吃一顿荤的，上午到第四节课就开始幻想食堂里的大排。

季琦虽然从小喜欢看书，但到上海交大之前甚至不知道世界上还有“图书馆”这种东西，以至于第一次看到落地窗的建筑里有那么多书的时候，他被震撼住了，他从来没有见过那么多书。大学本科4年，季琦都泡在图书馆里，读哲学、读历史、读毛泽东的传记。大学4年的图书馆阅读让季琦想通了一个问题：个体的生命相对世界是十分短暂的，或者庸庸碌碌、平淡无奇；或者积极向上、奋发作为，都是度过一生，但两者的意义是截然不同的，人生的价值也因此而迥异。追求自我实现，成为季琦的信条。

追求自我实现，其实是每个创业者最初开始有创业想法的共同出发点，在这个角度上，季琦天生就是个创业者，他在之后的连环创业、持续成功，都是有其内在的基因发挥作用的。

说起季琦，接触过他的人的统一描述是直爽、讲义气。他喜欢开快车，他的车一定是马力强劲的车，所以拥有大切诺基，甚至还拥有带有宝马底盘的长江牌军用三轮摩托。《外滩画报》的记者唐宋描写过关于季琦的一个细节：在他那辆大众途锐上，他坐在司机旁边，像个驾驶教练，口授着各种驾驶技巧、施加各种号令。司机见前方路口红灯，便选择右转改道，季琦说："红灯么，穿过去就好了。"

季琦家里吊着练习拳击用的沙袋，但在同事面前，他会收敛起强攻击性的一面，他的随和、没有架子被很多共事者牢记，从香港出差回来，季琦甚至给每个同事带礼物，男的一包香烟，女的一包巧克力。

季琦早在大学时期就有过创业经历—倒卖电脑，这让季琦还没毕业就已经成为万元户。季琦的第一个公司叫协成，1997年9月成立，到年底的时候，账面利润已经有100万元人民币了。这是一家没有主业的IT服务业公司，做过系统集成、做过综合布线、甚至做过软件开发，也给甲骨文公司做过ERP咨询业务的外包，正是在做这项业务的时候，季琦认识了另一个携程的创始人—当时在甲骨文中国工作的梁建章，之后才有了携程。

梁建章其人

梁建章是天才少年，有“大头神童”的美誉。1981年，12岁的梁建章考入上海育才中学。上海育才中学的前身是1901年英籍犹太人嘉道理创办的育才书社，有着良好的教育创新传统。当时的上海育才中学在著名教育家段力佩的倡导下，开始试点交互式教育，并提供了众多的课外兴趣小组，梁建章加入了计算机兴趣小组。

在计算机兴趣小组中，梁建章与比他大好几岁的高中生一起学习计算机，并开始玩计算机上的教学软件。这些教学软件往往需要相对高深的高等数学和高等物理知识才能解答，因此，被激发兴趣后的梁建章缠着父亲教他很多中学甚至大学的数学和物理课程。

1984年，天资聪慧的梁建章考入复旦大学少年班，那年他15岁，即便这个天才云集的班级也没能让梁建章待多久，一年后，梁建章考取佐治亚大学，4年后，梁建章拿到他人要用7年时间才能完成的硕士学位，进入Oracle，这一年是1989年，梁建章年仅20岁。

梁建章不仅是天才少年，还洋溢着诗人气质。在回答著名的《普鲁斯特问卷》中关于你认为最完美的快乐这个问题时，梁建章给出的答案是：寻世界之美，求艺术之真。梁建章的办公室布置得像书斋一样，他自己写了一副对联挂在办公室：水土不定定同路，风雨无常常携程。梁建章还设计了一幅国画，请人挂在对联之间。这是幅数人郊游的国画，道路崎岖，但每经过一段崎岖的路就会有一处风景，而且风景一处比一处美，最上面的风景同时也是最美好的。多少有“道路是曲折的，未来是光明”的意思在里面，也暗合“无限风光在险峰”的意境。

细腻的梁建章和率性的季琦很容易成为朋友，他们互补、都出身名校、都在美国待过一段时间（季琦于1994年前后跟着妻子到美国陪读了一年）、都关心而且喜欢讨论中国的未来，此外，他们还有一个共同点，那就是他们的太太在那一两年都不在上海，按照季琦的话来说，两人经常凑在一起“喝点小酒，吃点小菜”。

当然，两个人也会不断地讨论起是不是一起合作着做点什么。1999年3月，这两个人又凑在上海徐家汇建国宾馆旁一家新开张的上海菜餐馆里，他们很自然地讨论起是不是一起做个网站，不过，具体做什么类型的网站，两个人没有取得统一意见，他们讨论过网上书店，讨论过在线招聘，还讨论过网上宜家，但最后，他们发现，这些都不如做一个在线旅游网站。

最终选择做旅游网站，还有一点原因就是梁建章和季琦本身就是旅游爱好者，两个人那段时间经常开着车到处到上海周边去玩。从心开始，做自己最喜欢的事情，携程就这么诞生了。

在考虑新公司做什么的时候，梁建章和季琦也在琢磨着扩充创业团队，他们一起想到了一个人—沈南鹏，梁建章在美国的旧相识、季琦的同届校友。当时沈南鹏在四处寻找项目以做投资，当梁建章和季琦找到他的时候，沈南鹏二话没说，一拍即合。携程公司最开始注资100万元人民币，其中梁建章和季琦各出20万元，各占30%股份，沈南鹏出资60万元，占40%的股份。其中沈南鹏是有溢价的，季琦后来开玩笑说：谁叫他有钱呢？

章苏阳看中了携程团队

开办在线旅游网站的计划，在三个人不断的讨论中越来越成型。不过，他们仨很快发现，他们还缺少拼图的最后一块：梁建章是做技术和咨询出身的，沈南鹏从事于投资银行，季琦自己开公司，其中没有一个人了解他们即将从事的行业—旅游。这个团队还需要第四个人，一个熟悉旅游行业的人。

这个人很快被梁建章和季琦找到，他就是后来担任携程CEO的范敏，当时上海大陆饭店的总经理。

1965年出生的范敏是4个人中最年长者，他的人生本来四平八稳：1983年考入上海交通大学，1990年管理硕士毕业，进入上海老牌国企新亚集团工作，期间还到瑞士进修过酒店管理。

就这样，这4个个性不同、经历相异的人，组成了一个创业团队。这4个人中，季琦有激情、锐意开拓；沈南鹏风风火火，一副老练的投资家作派；而梁建章偏理性，用数字说话，眼光长远；范敏善于经营，方方面面的关系处理得当。这个团队中，季琦有极客气质，能闯，敢于创新；沈南鹏从资本的角度不断做推手；梁建章具有海归背景，通晓并遵守全球通行的商业逻辑和法则；而范敏是个好商人，善于商业价值的发现并实施。一个团队里，容纳了本书中不断提到的、最具典型性的四类成功者，失败的概率真的很小。

最早投资携程的风险投资家、IDG VC合伙人章苏阳觉得他们4个人好像一个机构，他们各自有不同的背景，大齿轮小齿轮之间咬合得非常好。对于抱着第一是投人、第二是投人、第三还是投人的VC来说，这

个团队非常有吸引力。

携程一创办就很快拿到了钱，投资人正是章苏阳。4个创始人中，章苏阳认识三个，他和沈南鹏本在一个圈子，并在一次吃饭时与之偶遇；梁建章则是在季琦请章苏阳吃饭的饭局上认识的，但章苏阳最熟悉的还是季琦。

季琦最早曾在中化英华工作过，这家公司是做系统集成的，季琦一手把这家公司的上海办事处给做起来，后来这家公司发生变故，不做系统集成业务了，季琦动过脑筋，想把这个公司给收购过来，于是找了章苏阳，想看他能否投钱进来把公司置换出来。虽然最后没有成功，但开始与章苏阳有了交情。

章苏阳则找过季琦帮忙，IDG在南京投资的一家企业—南京拓普信息网络有限公司，出了一点小问题，总经理把钱卷跑了，公司面临倒闭，这家公司也是做系统集成业务的，正是季琦擅长的领域，于是章苏阳就找到季琦帮忙，请季琦做那家公司的执行董事。季琦很快把那家公司救活，然后离开。

章苏阳，1982年获上海大学电子工程专业学士学位，1988~1990年在德国进修企业管理，并在华东师范大学进修国际金融。　在1994年加入IDG　VC前曾任上海贝尔公司中央编程协调经理、上海电话设备制造公司副总经理及上海万通工业公司总经理。

也就是在上海万通总经理的任上，章苏阳向IDG的熊晓鸽和周全介绍了一个房地产投资项目，两个人看过后说：“这个歌不怎么样，但是我喜欢你这个歌手。”意思是说，他们看上了为这个项目做可行性报告的章苏阳。在熊晓鸽看来，章苏阳技术出身，做过管理，也多少有投资

的经历，更重要的是，按照当时的规划，IDG　VC希望在上海有个据点，眼前这位在上海生活工作很多年、教育背景有相同之处、价值观又相对接近的章苏阳符合这个要求。

1993年，IDG投资2 000万美元，与上海科委合作成立上海太平洋创业投资有限公司（IDG占据50%的股份）；这一年的11月，IDG和北京科委以同样的方式和投资额，成立北京太平洋创业投资有限公司。这两家公司（包括之后成立的广州太平洋创业投资有限公司）虽然成立了，但一开始并没有专职人员（周全也是于1995年才开始全面接管IDG　VC的工作），总经理均由熊晓鸽兼任。章苏阳的到来，则接替了熊晓鸽担任上海太平洋创业投资公司的总经理一职。

章苏阳很快代表IDG投资了携程50万美元，同时把软库中华基金管理有限公司北京代表石明春介绍给携程。之后的几个月内，在携程的办公室里，经常能见到石明春的影子，他和章苏阳一样，很少过问公司的业绩，更多的是关心几个创业者的兴趣爱好和未来志向。石明春，又一个看人而投的资本猎手。

2000年3月，携程完成第二轮投资，软银和IDG主投，上海实业、美国兰馨亚洲基金、晨兴创投基金跟投，450万美元，占30%的股份。

前后拿到500万美元，这不是一个值得夸耀的数字，但对2001年前后的携程来说，这足够了。有了这笔钱，梁建章和沈南鹏等人都可以顺利下海，更重要的是，他们做的只是在线旅游网站而已，这笔钱对于启动这4个人的商业梦想还是足够的。

凭借这笔钱，携程收购了国内最大的传统订房中心现代运通。在互联网泡沫破灭后，2001年10月，携程宣布公司实现了赢利，这和它之前

收购现代运通有很大关系。尝到甜头的携程很快又收购了北京海岸航空服务公司，把业务延伸到机票预定领域。

在此期间的2000年11月，以美国凯雷为主的第三轮投资到账，其中凯雷向携程投资800万美元，获得携程30%的股份，其他IDG、日本软银、上海实业、兰馨基金等携程前两轮融资的投资者追加投资400万美元，一共1 200万美元。这个时候，携程的月交易额为1 000万元人民币，公司运营支出200万元，营收100万元，净亏损100万元，有了近一个亿在手，就算维持现状，也能耗上8年。8年时间，这样一个团队，不可能做不成，这样的投资很稳当。

在携程的投资方中，上海实业是上海市政府全资拥有的公司，让它成为携程的股东，显然有助于公司同政府之间形成良好的关系；IDG在中国投资的互联网企业最多，对中国互联网公司的发展状况和问题了解得最清晰；晨兴集团则由香港的陈氏家族于1986年在美国创立，是中国互联网领域的大玩家之一，也曾经是搜狐和迅雷这样企业的投资人。有趣的是，在这三家（搜狐、携程和迅雷）的投资组合，都同时出现了IDG和晨兴集团这两家的身影。

兰馨亚洲同样是家很早进入（1992年）中国的老资格风险投资商，2000年3月，兰馨亚洲在投资人李基培的引领下参与对携程的投资，并跟投了第三轮，前后总计投入携程约500万美元，根据兰馨亚洲内部的说法，兰馨亚洲在携程这一单上得到了超过20倍的回报，如果属实的话，那兰馨亚洲在携程上有近1亿美元的绝对回报，实在是惊人。和章苏阳一样，李基培也称得上是携程的贵人，在参与对携程的第二轮投资后，李基培离开兰馨亚洲，引领他供职的新东家凯雷集团成为携程第三轮融资的主投方。2003年，李基培重返兰馨亚洲。

携程第二轮融资的主投方软银和第三轮的主投方凯雷，都名声在外，前者因为准确投资雅虎、UT斯达康而名声大噪，后者总部位于美国华盛顿，延揽了包括老布什在内的众多美国前政要为其工作，与美国政府关系密切。这两家投资公司给携程带来的是有品牌的钱，对于日后携程上市时吸引新的投资人发挥了重要的作用。

再后面的故事是携程率先成为第二波中国互联网上市公司的引领者，品牌知名度大增；4名创始人连同三位高管在内的管理层，持有携程23.65%的股份；携程最大的机构股东、第三轮的主投方凯雷套现了922万美元（可以理解为它最开始投入的800万美元加上那三年的稳定投资复利），但同时持有18.30%的股份。携程最开始的投资方IDG，在三轮投资中一共投入了160万美元，获得了3 700万美元的收益，25倍的回报、3 500万美元的净利润，这两个数字的任何一个都让人炫目。

在携程取得成功后，富有创业激情的季琦又一次敏锐地看到了经济型酒店的商机，2002年，季琦创立如家快捷酒店，沈南鹏再次入股，而梁建章则以联合创始人身份成为如家董事。短短几年，如家的规模已与创立10年的“老字号”锦江之星相提并论，而且与携程相同，如家在2006年也赴美国纳斯达克市场上市。

一路走来，季琦、梁建章、沈南鹏等人组成的创业团队带给中国经济的意义并不简单地是两家纳斯达克上市公司，而在于他们创造出了一个新的商业理念—基于传统产业之上的创新服务行业，这正是互联网和电子商务最迷人的地方之一，当然还有他们团队创业、相互合作的故事也值得流传。

北大学生会副主席下海当了书商

“由于董事会两位股东在创业股权上对我的误导和无赖作为，我只好选择辞职，尽管我的选择会令大家不安。但我可以负责任地讲：欢迎大家加入我将创办的新的电子商务公司！”

2003年10月28日，时任当当网联合CEO的李国庆给包括张醒生、吴鹰、周鸿祎、曾强、丁健等在内的一批人群发了这样一封邮件。

李国庆甚至给这家新的电子商务公司起名叫丁丁网，不过，这家李国庆在信件中提到的新的电子商务公司并没有诞生，这更多是2003年中国电子商务行业的领军公司当当公司发生的一个关于与资本博弈的故事而已，① 李国庆如今依旧是当当网的CEO。

李国庆，如其名，出生于1964年10月1日，北京人，就读于北京师范大学第二附中，读中学时就是校学生会主席，喜欢写点文字，当过《北京青年报》的学生记者，也喜欢演讲，拿过北京市演讲比赛的诸多奖项。

1983年夏天，李国庆考入北京大学社会学系，读大学的时候李国庆一如既往的是学校里的积极分子，除担任北京大学学生会副主席外，也继续写点文字。临近毕业的时候，一家出版社请李国庆帮着编书，并给了李国庆一个编委会主编的头衔，李国庆请来当时在团中央挂职的李克强担任出版指导委员会主任，作者中包括后来的新闻出版总署署长柳斌杰以及另一位新闻出版领域的政要李源潮这样的人物。

1987年秋，顶着北京大学学生会副主席的头衔，李国庆从北大社会学系毕业进入当时最热门的政府机关—国务院发展研究中心。国务院发

展研究中心号称是中国发展政策的"智囊团"。在国务院发展研究中心，李国庆找到了成就感—他的调查报告有部分引用给了国务院领导。这让他很自豪。

1989年，机构重组后进入中共中央书记处农村政策研究室任职的李国庆决定下海，创办科文书业，李国庆任总经理，主业就是攒文史哲方面的书，当时还没有有限责任公司，而公司就挂靠在北京大学燕园街道办事处下。

李国庆曾经帮别人卖过书，知道这是个本小利大的买卖。于是，他就打起书的主意。李国庆做的第一笔图书买卖，是一套9本的励志书。当时，他充满信心，一气儿就印刷了10万册。可是，代理商来了，看完书只勉强答应带走1万册。那9万册全砸在了李国庆手里，各种费用一合计，他一下子背上了100万元的债。许多人都觉得，李国庆这下子完了。但是，李国庆不服输。他仔细分析了一下市场，全国那么多人，难道就找不到9万个读者？李国庆又拿出当初在北京大学搞学生活动的劲儿，搞了个"读书征文"活动，联系了杂志做活动承办人，并邀请了社会名人做评委。一年半时间，砸在手里的9万册书，几乎全部销售了出去。这次的"学费"没白交，李国庆由此把国内图书行业摸了个一清二楚，他也很快成为圈子内小有名气的书商。

1993年，李国庆联合北京大学、中国社会科学院、农业部等创办"北京科文经贸总公司"，并亲自任总经理、总裁。1995年，在美国创办"科文实业集团"并任董事长，主要从事有关中国数据库产品销售，以及国际版权贸易和国际合作出版。科文每年有几百万元人民币的利润，对于李国庆来说应该小有所成了。

1996年，一家专做出版业、传媒业投资的美国卢森堡剑桥控股集团

（LCHG）来找李国庆，希望投资科文、并占股30%。

李国庆不是特别有底，决定向行家请教，在纽约的一个朋友聚会上，李国庆通过朋友的引见认识了俞渝。当时，俞渝已经在纽约创办了TRIPOD国际公司，专门做金融咨询顾问业务。她给李国庆讲如何吸引企业投资方面的问题，一共讲了5点，李国庆像学生一样还用纸记了下来。聚会后，李国庆向俞渝发出邀请，做自己公司的顾问。

咸鸭蛋带来了妻子和投资

俞渝，同样是人如其名，重庆人，1965年出生，父母均是中国电力系统的工程师。1986年毕业于北京外国语学院英语专业，获学士学位；1988年，作为专业翻译的她被要求陪同一个高级别的外交部官员考察团前往美国，在18天内奔波12个国家，早就有出国准备的俞渝顺便带着成绩单和推荐信，到哪儿都打电话，并由此考取了奥瑞根大学，但随后转学商学院，1992年，俞渝自纽约大学工商管理学院金融及国际商务MBA毕业，并进入华尔街工作。

1996年的一天，从美国回到北京不久的李国庆接到一个电话："喂，你把人接来就完事了吗？"他这才想起来，曾经约过一位深谙美国投资规律的专家。这位专家就是俞渝。俞渝下飞机后的第一件事就是给李国庆打了这个电话。而这个电话成就了李国庆和俞渝之间的第一次约会。

当天晚上，李国庆带着俞渝来到北京大学附近小吃街的一家小饭馆，问俞渝："你想吃什么？"俞渝说："咸鸭蛋。""你很喜欢吃吗？""是，而且特别喜欢吃蛋黄。"于是，李国庆对负责点菜的大妈说："今天我这个小伙子的命运就交给您了，您想想办法帮我弄盘咸鸭蛋吧。"大妈冲李国庆一挤眼说："好，我去给你找。"最后，大妈跑了三家店，弄来了一盘咸鸭蛋。

在吃过那次咸鸭蛋后不久，他们两个30多岁"欣赏彼此的才干、很成熟、在爱情方面做过许多单元练习"的人结婚了。从相遇到结婚，他们只用了三个月的时间。俞渝也进入了当当，任当当的联合CEO。

1996年10月，他们两人在纽约结为连理。随后，俞渝把美国那边的公司关了，加入了李国庆创办的科文公司。夫妇俩常探讨在图书这个行业中最值钱的是什么？李国庆认为肯定是出版商和读者之间的直接联系。而在传统上，出版商和读者之间有许多环节。与此同时，他们看到，借助互联网，出版商和读者之间可以直接联系，这是最有价值的东西。网上书店肯定是未来一种很好的发展方向。在美国特别是在纽约有近10年的生活经历，让俞渝知道购物可以是轻松而又有趣的，而一个客观的事实是，在中国的大部分线下书店，其购买行为很难称得上是享受，这无疑给了网上书店以巨大的商业机会。

前景虽然很诱人，但怎么开始呢？两个人分析来分析去，发现最主要的障碍是国内没有一个动态更新的书目数据库，图书不同于普通商品，它不是固定种类及内容的，建立一个权威的覆盖全国的数据库尤为重要，但建库要花费大量时间和金钱，国外从20世纪90年代初就开始做这件事，亚马逊用的数据库就是从别的公司租来的而不是自己建的，而中国一直没做过类似工作，要干只有自己来。

科文最终决定自己先来做这个数据库。1997年，在包括IDG在内的新投资者的支持下，科文成立了当当网的前身—科文书业信息中心，股份比例为IDG 30%、LCHG 30%、科文40%。新公司专做中国可供书目数据库，并得到了新闻出版署的大力支持。这一切，都是为网上书店做准备。这个数据库当时能容纳20万本书，将图书进行明确的主题分类，而不是以历史、地理这样的概括性标题，更与图书馆学推崇的分类系统无关，它更多是符合消费者需求的图书分类。

1999年年初，花了两年多时间，投了近600万元人民币后，科文数据库终于做成了，中国的网民数也跳跃发展到600万人，但李国庆还是觉得不成熟，希望等到网民总数达到1 000万人再干。

不过，IDG急了，一再地劝说李国庆尽快上马。IDG认为，你现在不干，将来你想压过那些噪声就很难，要付出成倍的代价，必须干。争来争去，李国庆摊牌："真要干可以，你们一张嘴就说干了，都是大财东，谁来干，还不就是我先挑摊儿。可是我的精力就搭进去了，干完就没钱了，不是坑我吗？"IDG问李国庆那怎么办，李国庆希望当当能再融400万美元的资金，对应的三家可以出让20%的股份出来，整个公司作价成2 000万美元。IDG 很快引入软银中国创业基金一起来投这个项目。

1999年7月1日，注册在美国的科文书业信息技术有限公司成立，李国庆和俞渝夫妻二人做联合CEO，李国庆负责公司的日常经营，俞渝负责对外与投资者接洽、搞好公共关系。1999月9月1日，软银把钱投进来，公司开始增资，李、俞二人的股份也因此被稀释为33%，虽然依旧为单一大股东，但对董事会的控制已经越来越小。

1999年11月9日，当当网上书店正式开张。李国庆在出版行当里折腾多年，也是个不错的商人，俞渝留学多年，熟悉商业规则，擅长对外合作，当当本身又有别的网站没有的动态数据库做基础，加上投资的三方股东也各有自己的资源和实力，当当很快脱颖而出，越做越大。不过，书商出身的李国庆和融资背景的俞渝明显对Amazon的学习和借鉴并不充分，再加上信用支付物流等中国电子商务支撑体系的先天不是，因此，当当至今未能实现赢利，更谈不上上市，对于这样一家中国最成功的电子商务企业来说，我们应该可以有更高的期待。

中国电子商务有诸多大年，1999年是创办大年，第一代最著名的电子商务公司都在这一年创办。而2003年是电子商务的另一个大年，其标志性事件除了上文提到的当当的再融资、阿里巴巴借非典更上一层楼外，更重要的是这一年的年底，携程、慧聪在2003年12月的抢先上市，

不仅拉开了中国互联网业的第二波上市巨浪，更直接增长了电子商务行业内诸多创业者的信心和决心，大幕由此开启，热浪即将到来。

2004 新一浪

因为宏观调控加剧，2004年成为中国企业的败局之年，但却是中国互联网的超级大年，中国互联网和中国经济之间的跷跷板定律再度应验。从2003年12月到2004年12月，整整一年时间内，有11家中国互联网公司在海外资本市场上获得上市的机会：他们中有以无线业务上市的空中网、掌上灵通；有在美国、香港两地上市的Tom在线；有无线+虚拟增值业务的腾讯；有在线招聘网站51job和财经门户网站金融界；有跟携程概念基本一致的在线旅游网站艺龙；还有第九城市这样的网络游戏公司；但这些IPO加在一起，其产生的影响都比不过一家公司，这家公司就是盛大。

盛大的陈天桥是2004年中国互联网行业最耀眼的角色，即便是放大到整个工商业界，陈天桥在2004年的表现都是可圈可点的。2004年10月，在短短的一周内，在陈天桥的要求下，高盛帮助盛大发行债券，成功募集资金2亿美元。对比首日IPO的尴尬表现，三个月后的成功发债让陈天桥的自信心得到了极大的修复。一个月之内，陈天桥把这笔钱用在了对盛大上游内容商Actoz的控股上，这次收购再次让陈天桥的信心得到认可和放大。从软银入主，力邀唐骏当CEO，在资本市场上对高盛这样的大玩家说一不二，再到对上游内容商Actoz的收购，陈天桥风光无限，其个人的自信心也一次又一次地得到放大，任何人在这种状态下都会膨胀，陈天桥也不例外。

陈天桥的表现甚至是跨年度的，2005年春节前后，陈天桥斥资近20亿元人民币，仅用43天即成功收购中国最大门户网站新浪19.5%的股票，成为新浪最大股东，此举虽然最终没能成功，但以相当夸张的方式提醒大众，中国互联网的格局已经悄然变化。而这种动作绝非陈天桥偶

一为之的特殊举动，早在2003年，盛大就已经先后收购了北美、日本以及国内的近10家公司；2004年，盛大的扩张步伐进一步加快，创下了两个月内完成6次资本运作的纪录。

但2004年也是陈天桥事业波峰的到来，这一年年底，第九城市也尾随其在美国纳斯达克市场上市，并至今与盛大进行缠斗；特别是从盛大手中抢下《魔兽世界》，使第九城市从一个完全的跟随者变成了正面的叫板者。

这一年，史玉柱在巨人15周年的庆典上在老下属的呼吁下决定进军网游，并于三年后在纽约交易所上市，成为盛大的又一个直接对手；而其第一款网络游戏《征途》的技术团队即来自盛大。

这一年，腾讯也在香港主板上市，尽管2004年的腾讯更多是一家无线+虚拟增值业务的公司，但很快，今天的它已杀入网络游戏的前三甲，成为这个领域最重要的玩家之一。

加上之前靠网络游戏翻身的网易，中国的网络游戏群雄争霸，这在很大程度上是由于陈天桥在2004年之后的很长一段时间内，没有把重心放在网络游戏上的结果。

由于盛大在盒子战略上将资源进行倾斜性投入，使得盛大在网游市场上的垄断性领先丧失，但从客观上，也形成今日网络游戏市场乃至中国互联网市场战国争霸的局面。这是盛大的不幸，但却是行业的大幸。

微软中国总裁唐骏空降盛大

参与推动盛大IPO中的每一个人都很重要，其中最重要的有两个：一个是已经在前面有过出场，时任盛大董事长的陈天桥；另一个是时任盛大CEO、现任新华都CEO的唐骏。

唐骏，1962年出生，毕业于北京邮电学院。先后赴日本、美国留学，拥有计算机科学博士学位。这位技术出身的国际职业经理人，自1994年加入微软公司，从最底层的程序员开始做起。后来，担任微软总部技术开发部门的高级经理。1997年，他在上海筹建微软大中国区技术支持中心，该中心随后被提升为微软全球技术支持中心。2002年3月，他被任命为微软（中国）公司总裁。2004年2月3日，42岁的唐骏宣布从微软退休。

请一个跨国公司的中国区高管空降到本土公司，在中国信息产业的过往历史中也曾发生过，比较知名的有前惠普中国的李汉生空降方正电子、微软中国区总裁吴士宏空降TCL；不过，方正和TCL都是老资格的信息产业巨头，都是20世纪80年代中后期就开始创办的企业，他们在邀请空降兵过来前都有超过10年的行业背景。

但盛大自1999年创办，到2004年年初怎么算都凑不够5年历史，而要是从2001年下半年做网络游戏开始算，则更短，才三年不到的时间。而在这不到三年的时间内，盛大一直处于舆论的旋涡之中，不断地与他的总代理、黑客、“私服”以及自己上游的韩国合作伙伴进行激烈的交锋，当然，更激烈的冲击来自社会各界对网络游戏的批评和非议，以及盛大快速积累财富的原罪反思，可谓是四面楚歌。在这种情况下，邀请一个有全球声誉的中国区总裁加盟，想想，都觉得不可思议。

但这还真是事实：2004年2月9日，陈天桥宣布邀请唐骏做盛大的CEO，一个是当年新科首富，一个自称是最值钱的职业经理人，两个人走到一起，自然备受关注，满城轰动。

喜欢给媒体讲故事的唐骏的原话是："我有一个打篮球的朋友，跟盛大总裁陈天桥是同学。两三年前，我们俩就相互知道，但从来没有见过面。直到2003年10月15日，我们俩同时出席上海市软件外包国际研讨会，市领导接见参会嘉宾时，我们俩正好坐在一起，相互交换名片，这才对上了号。"①

唐骏说，他第一次到盛大，就与陈天桥一拍即合："那是（2003年）12月的一天，当天陈总跟我说的最后一句话是，我们一起做好不好，看看有没有合作的可能？我说，好啊！第二天我们就谈人性、谈管理理念，结果两人又是一拍即合。他是最大的股东，所以他当时就说，我正式邀请你。我说，我现在就接受你的邀请，加盟盛大。到此为止，我们俩之间的谈话累加起来也没有超过三小时。"

而另一个接近当事人的版本是：中间人找到唐骏，跟唐骏说："唐总，我们陈董很想请您来盛大当CEO，但盛大的大事小事还是陈董说了算，但……"唐骏没等中间人把话说完，就打断中间人的讲话："打住，我是个聪明人，请转告陈董，我知道我该怎么做，我加入盛大。"与这个段子相对应的是关于唐骏在盛大很少接触公司内部的具体事务，在许多重大决策上亦无从置喙的故事：这是盛大高层会议上的一幕—在陈天桥长达一个多小时滔滔不绝地演讲之后，会议还有几分钟就将结束。这时，陈天桥突然像是想起了什么并转向唐骏，"唐总，你觉得呢？"

在唐骏宣布从微软退休之前，陈天桥辞去了盛大公司总裁一职，保留董事长职务。这一举动表面看，是为了留位置给加盟的唐骏。其实，

这和盛大上市不无关系。1999年成立的盛大是一家典型的家族企业，陈天桥的妻子、同学都在公司内任职。这对上市不利。而陈天桥的主动辞职、唐骏的加入都极大稀释了“盛大”家族企业的性质。

对于陈天桥来说，同时急需一个能和美国华尔街人士打交道的人，唐骏无疑是个理想的人选。微软的背景，对他们两位而言，都是一笔可以利用的巨大财富。请唐骏到来实际上是为了上市的需要。

陈天桥当初请唐骏来只是为了上市之需，这可以从其一开始只是和唐骏签订一年合同中得到印证。但唐骏在盛大特别是陈天桥因一意孤行推行盒子策略而在华尔街失分的时候，起到了其他人不能取代的作用。此外，唐骏的长袖善舞在很多时候救了不爱交际的陈天桥的场，对于盛大的公关形象的建立和提升帮助很大，从这个意义上，唐骏并非花瓶。唐骏的出彩之处在于，他把一个本是花瓶式的角色演绎得活灵活现，使之在离开盛大时成为继李开复之后中国最成功的职业经理人。

软银用4000万美元买了盛大25%的股份

盛大手头有钱，自2002年起，盛大每个月都有上千万元人民币的进账，不是销售额，也不是收入，更不是毛利，而是纯利润。这样的账面，完全可以不用上市。

但盛大必须上市，上市的好处一是能修复盛大过去两年与韩国人缠斗而给业界留下的诸多并不完美的印象。当年光通CEO杨京说服Webmade公司把《传奇3G》授权光通运营，很关键的一句话就是：盛大不是上市公司，他们不透明、不公开。光通的控股方中信泰富是一家在香港上市的上市公司。

二是能融资。盛大不缺钱，但拿自己的钱去收购，去做整合，效率还是有问题，花钱的心痛，被买的也因缺乏想象力而不够兴奋，但上市的话问题就解决了，边整合边看着股票飞窜的感觉真好。

三是盛大本身的运作也是需要投入的。虽然盛大的《热血传奇》在2001年获得了巨大的成功，但此时盛大手上的钱并不多，因为要支付很大一部分的代理费给韩国游戏开发商，还有不断增加的服务器和带宽需求，公司人员和渠道的扩张也是一笔不小的开支。盛大最需要花的一笔钱是将《热血传奇》的开发商Webmade公司买下来，一了百了，以免被控制，这笔钱不是笔小数字。

自从盛大与中华网分手以后，陈天桥就一直考虑引进新的投资，在代理《热血传奇》之后，陈天桥就委托过数家融资顾问与几家外国投资公司进行洽谈，但均未达成共识。直到2002年6月，当时汇丰银行的董事朱贺华打电话给火石工作室的Fishman，让其推荐一家好的国内游戏

公司给他，他想去谈谈投资、上市业务。于是Fishman致电告诉盛大的副总裁瞿海滨，帮他们牵了线。不久后，汇丰成为盛大的财务顾问，盛大一开始的融资计划是2 000万美元，当时负责融资的是盛大财务总监李曙君。

汇丰银行通知了市面上所有的VC，投50万美元和投 1 亿美元大约有50家以上来看盛大。结果除去只能投几百万美元、投不起的以及投得起但看不懂的，进入最终谈判的一共剩下三家， 其中一家由于要改投资额迅速出局，剩下软银和另外一家由汇丰私募基金为主、三家投资公司跟投的投资组合。

另一家的投资组合的条款从估值到套现都有利于盛大和陈天桥。而软银由周志雄设计的条款估值低于对方，不允许套现，并且有双重业绩保证和一系列保护软银权益的条款。但是陈天桥从一开始就更倾向于软银。一方面是由于陈天桥与前一个投资方的合作说不上愉快，另一方面盛大融资是为了并购当时现金奇缺的门户网站。陈天桥希望新的投资方对于他的战略投资阻力最小。盛大负责谈判的李曙君和软银负责谈判的周志雄也非常投缘，一见如故。周志雄说服李曙君的一个理由是由软银亚洲一方做股东要远比4个股东容易决策。这一点经由后来发生的事情被证明是至关重要的。

经过激烈的谈判，软银在2002年11月28日攻下一城，签了投资条款书。

然而同时，盛大与上游公司韩国的Actoz和Webmade的争端愈演愈烈，从开始的韩国公司服务器源代码泄露，“私服”横行，到盛大拒付分成费。周志雄在2002年12月赴韩国尽职调查时第一次见了Actoz的CEO，已经意识到问题的严重性。对方也意识到软银对盛大是有影响力

的，盛大一旦拿到了软银这笔投资，即在世人面前表明，盛大没有做错事，他们对盛大的牵制就没了，其谈判的砝码就少了。此时是影响软银决策的最好时机。于是Actoz在软银给投资委员会送出报告该投资即将通过批准之前，发出正式律师函单方面宣布终止与盛大的合作。

此次事态严重，案件的进展不得不向在美国和日本的投资委员会报告。一个公司出现法律纠纷是美国人最不愿意看到的，况且业绩的90%都依赖于这个合同，其结果可想而知。　这个案子在初审时已被告知通过的可能性不大。阎焱（软银赛富首席合伙人）和黄晶生（软银亚洲合伙人）都不肯放弃。写报告、电话会议、愿意个人投资以示信心。阎焱给每一个投资委员会委员打电话寻求帮助。最后是投资委员会的成员Gary Rieshel帮助阎焱说服全体成员投票支持。

另一个参与盛大投资的软银亚洲合伙人黄晶生说："当时投资盛大确实有很大风险，不过这让我们非常近距离地看清了这家公司、这个团队是怎么调动公司资源来应付危机的。他们半夜开会，我们也在那儿；他们给韩国人起草信函，我们也帮了忙。Actoz和Wemade来谈判，我们也有代表做调停。"

2003年3月，上海盛大和软银亚洲正式签订协议，软银注资4 000万美元入股盛大，占据25%的股份，这是当年中国互联网业内最大的一笔投资，孙正义的重要盟友、UT斯达康的创始人陆宏亮亲任盛大董事。

逆流上市 盛大大显雄风

软银的钱到了，有陆宏亮这样的资本红人出任董事，有唐骏这样有知名度的经理人担任CEO，和韩国人的关系也得到修复，这些事件的背后指向是2004年5月13日，盛大在纳斯达克上市。

今天回头看来，盛大上市没有赶上一个好时机，盛大的网吧故事没有被投资者理解和认可。曾被国内很多媒体争相批露的一个细节是：2004年4月27日晚11点，刚刚结束在新加坡路演的唐骏顾不得连日奔波的疲惫，连夜率队搭乘英国航空公司的飞机由新加坡赶往伦敦。到达伦敦的时间是当地早上5点30分，就在伦敦机场的服务区内，唐骏仅仅简单地租了一个可以洗澡的地方，匆匆梳洗了一番便匆忙赶赴早上7点30分跟投资方早就约定的一个见面会。然而，当唐骏刚刚跨进投资方办公室的大门时，他就感觉到办公室的气氛有些异常和紧张。果然，投资人阴着脸和他说：今天要出问题。

原来，就在唐骏前往伦敦的头一天，中国国务院总理温家宝在接见来自美国的一个记者时说，中国在未来几年当中将对宏观经济进行调控。这意味着整个中国经济增长速度会放缓。果然，这天伦敦股票市场在没有任何利空的前提下下挫。此时，正是盛大为上市路演的前夕。

按照盛大原来的上市计划，美国时间2004年5月12日，盛大便应该在纳斯达克市场挂牌交易。可是风雨易变，就在盛大计划正式挂牌的前夜，陈天桥临时决定上市时间推迟一天。

根据一个月前上报的招股书表明，盛大将以13~15美元的价格，首次公开发行1　732万股美国预托凭证，预计筹措2.5亿美元，陈天桥在上

市前夕的24小时之内备受煎熬，没有合眼。反复权衡之后，他做出决定，并电话通知美国的上市团队：下调发行价，将每股13美元下调至11美元，并减少到1390万股。

这个举动，盛大这一笔就要损失2 000万美元，融资总数也要少近8 000万美元的融资额。

唐骏领衔的盛大上市团队为此将原定上市日推迟了一天，主要是盛大要重新制订最新版本的招股说明书，并递交给美国证监会。

推迟一天上市，调低上市价格，缩减融资额，盛大的IPO可谓疲软，这全然不是一向以强硬面目示人的陈天桥的作派。精明的陈天桥自有他的如意算盘：他发现，美国的投资者无法理解一个网吧故事，但他们能理解成长故事，当盛大每个季度有20%多的增长率时，就能很快获得投资者的认可。这个时候，投资者对中国经济恢复高增长的预期也出来了，盛大相对应的可以通过再融资而获得资金。

2004年10月，不出陈天桥所料，亮丽年报公布后，盛大网络股价大幅上涨，这时候陈天桥决定发行高达2.75亿美元的可转债进行再融资。2004年10月8日下午开始刊报，陈天桥打电话给高盛，希望他们一周之内，必须把这个可转债完成。对方说这么大一笔钱，世界上没有只通过一周就能完成的，陈天桥很是牛气地说：完不成这项任务，我们以后就不聘请你们了。

结果，在短短的一周内，资金募集成功，这是一笔比盛大首日IPO要多上50%的融资，很难想象，再融资能超过首日IPO，而且超过了50%这么大的比例。对比首日IPO的尴尬表现，三个月后的成功发债让陈天桥的自信心得到了极大的修复。

一个月之内，陈天桥把这笔钱用在了盛大对上游内容商Actoz的控股上，不是采取二级市场收购，而是直接从韩国人手中以高出二级市场一倍的价格在一级市场上进行收购，相当的强悍，容不得韩国人有什么回绝的理由。这次收购再次让陈天桥的信心得到认可和放大。

从软银入主，力邀唐骏，到资本市场上对高盛这样的大玩家说一不二，再到对上游内容商Actoz的收购，陈天桥风光无限，其个人的自信心也一次又一次地得到放大，任何人在这种状态下都会膨胀，陈天桥也不例外。

2005年春节前后，陈天桥斥资近20亿元，仅用43天即成功收购中国最大门户网站新浪19.5%的股票，成为新浪最大股东，颠覆了中国互联网的格局。而这种动作绝非陈天桥偶一为之的特殊举动，早在2003年，盛大就已经先后收购了北美、日本以及国内的近10家公司；2004年，盛大的扩张步伐进一步加快，创下了两个月内完成6次资本运作的纪录。

陈天桥的这些行动都指向一个愿景，盛大想打造网上迪士尼。而成就他这一梦想的是他的一个所谓的“盒子战略”，而之后的事实证明，这个盒子是个可怕的黑匣子，不仅没有让陈天桥实现其迪士尼的梦想，反而让盛大由此失去在网络游戏市场上的绝对领先地位。

如前所言，盛大的成功与陈天桥关联颇大，其强硬的性格、准确的商业直觉、强大的运作能力、对资本市场的节奏把握都让陈天桥几近走上神坛。但“成也萧何，败也萧何”，盛大在2004年之后一步一步把自己在网络游戏市场的领先地位葬送掉，也是与陈天桥的这些优点息息相关，他的过于强硬让他在很多时候处于一个自弹自唱的境地。

陈天桥其人

陈天桥的超级勤奋是公认的。前文提到的四川电信的苗伟就不止一次地给其下属—时任欢乐数码总经理贾可举陈天桥的例子以激励他的这位老下属，在苗伟的记忆中，不论多晚，给陈天桥办公室里打电话，陈天桥一准儿在。

而盛大内部则流传过这样一个段子：有一天，一位美编早上一上班就很兴奋地和大家说，桥哥昨天就一幅图片的处理提出了他自己的处理意见。这位美编所在的部门并不是核心部门，所在公司还是盛大下属的二级公司，而且还是美术方面的问题，但即便如此，也能得到盛大董事长的直接反馈，如此可见陈天桥是如何地事必躬亲。

陈天桥一天的时间表是早上10点上班，晚上12点左右下班，内部聊天软件要在线到凌晨3点，周末甚至都在办公室度过。陈天桥对手下要求极为严格，而且他记忆力太好，什么事都欺骗不了他。

陈天桥会在会议上公开批评他的弟弟，也就是盛大的技术带头人陈大年，并且丝毫不留情面，陈大年在公司整个核心决策层里没有任何突出之处，很低调。陈大年在办公室里有一张床，工作太晚了就索性睡在办公室里。

接近陈天桥的人用“外表冷漠，内心狂热”来形容他，这显然没有考虑到他有遗传性的心脏不好。运营盛大，不可避免地要遇到黑客攻击或本身服务器承载过大等事故。相对应的是，作为董事长的陈天桥总是第一时间知道，这些突如其来的“午夜凶铃”进一步让陈天桥脆弱的心脏受到惊扰，在很长一段时间内，陈天桥都休息不好，每每半夜惊醒、夜不

能寐。还有一次，某个对手在他们的论坛上发帖子，称陈天桥已经去世，并且将贴子置顶。

陈天桥很少坐飞机，到北京无一例外都乘坐火车往返。据说是其心脏无法承受飞机起飞和降落时的压力。陈天桥由此很少出门，他经常念叨的一句话是，出门办完事情后赶快回来。

陈天桥很强势，很霸气。他人不高，但是气势十丈高，压得住人。他，南人北相，有着超乎其年龄的老成—听他说话，不快不慢，中气十足，声音顿挫有力，逻辑感强烈，气势如海啸般扑面而来。

陈天桥自信满满，他经常说的一句话是：谁提什么就开除谁。有一次是在盛大刚开始做网络游戏的时候，当时内部有是不是要自主研发的声音出来，陈天桥为此下令，谁要提自主研发游戏就开除谁。之后陈天桥做“盒子”，也在内部放言，谁要是给他提关于盒子战略的意见就开除谁。也有人说，陈天桥的这种近似霸道的举动是为掩盖其内心的虚弱，增强他的自信心。但不论如何，陈天桥都是个希望自己内心能达到强悍境界的人。

陈天桥也是盛大企业文化的制定者和执行者，看到有人浪费食堂饭菜，他怒不可遏，当场训斥；看到部分员工行为不文明，他亲自写文章并召开大会、小会纠正不良作风。在文化建设方面，陈天桥向来是一人担纲的。哪几种人是受欢迎的，哪几种人是不受欢迎的，各种有关树立企业文化的运动此起彼伏。毫不夸张地讲，从餐桌到卫生间，陈天桥无时无刻不在思考着有关企业发展的种种问题。难怪有人戏言：纵使陈天桥已经不是“福布斯中国排行榜”的首富，但是如果《福布斯》能评出一个中国最操劳CEO的排行榜，陈天桥的名字应该高居榜首。

到过盛大的人都觉得这里不像是一家互联网公司，而更像一个政府机关、一所学校、一支军队。在盛大的员工手册里，对员工的行为规范都做了最为细致的规定，例如：上班初次见面，要问好致意："早"，"早上好"；下班时，要道别："再见"，"明天见"……就连语气和言辞也做了充分的规定："在办公场所言语温和平静，激动时尽量控制语气音调，给人以成熟、有自制力的印象。"

年轻而没有经历"文化大革命"的陈天桥对毛泽东十分崇拜，在陈天桥的办公室里，看不到什么跟网络游戏有关的摆设，相反在书架上醒目地摆列着一套《毛泽东选集》。陈天桥曾经模仿毛式语言专门写了一篇《论"新文化运动"》，在盛大公司内部开展文化整顿。吴晓波先生在一篇文章中称，陈天桥聘用唐骏为盛大CEO，也与这份喜爱有关，他们两人都是毛泽东的崇拜者。唐骏在微软中国公司时，曾经包了一个专列，带领员工浩浩荡荡上井冈山。

盛大向左 第九城市向右

还好市场永远是公平的，这边在等待着陈天桥犯错，那边也有人开始抓住陈天桥的错误来为自己所用，他们中反应最快、最努力的是一个叫朱骏的人，在很长一段时间内并直到今天，他们俩都不断被拿出来进行比较，这样两个人，看上去很可能会成为一生的对手。

把陈天桥和朱骏放在一起，本身就是个话题。

他们的公司都成立于1999年，　而且做的事情也差不多，都是网络虚拟社区。朱骏后来总结：国内较成功的网络游戏运营商如盛大、网易等，也都有做虚拟社区的经验，这些经验使其对游戏和服务的理解好于刚入行的商家。这话自有其道理。

朱骏最开始做的是一个叫GameNow的虚拟社区。2000年5月，GameNow.net改版，正式更名为the9.com。2000年，在CNNIC组织的评选中，第九城市获评娱乐类网站第一名。同一时期第九城市获得晨兴创投基金为数410万美元的投资。晨兴创投基金是晨兴集团从事高科技风险投资的机构。晨兴集团由香港的陈氏家族于1986年在美国创立。陈氏家族于1960年创立了恒隆集团。晨兴创投基金早期曾投资过搜狐、携程网等国内网络公司。

基本是在同一时间，陈天桥拿到中华网的300万美元投资，和他的夫人、弟弟和两位大学学弟创办了网络社区归谷，意图在网络社区和动漫领域淘金。

盛大自2001年10月开始运营《热血传奇》，大获成功，开启中国网络游戏的新时代。朱骏迅速跟进，2002年7月，第九城市与韩国Webzen

公司合作，成为网络游戏《奇迹》在中国地区的独家代理运营商。第九城市为此花费了200万美元的代价。同时双方共同投资150万美元，成立第九城市娱乐公司，第九城市占股51%，韩方占股49%。2003年2月5日，这款游戏开始正式收费，到6月底已为第九城市带来2.7亿元收入。

盛大真传奇，第九城市也奇迹。

盛大和第九城市都在2004年上市，相隔不过半年。

2004年5月13日盛大网络在纳斯达克挂牌交易，半年后的2004年12月15日，第九城市也在美国纳斯达克挂牌交易，开盘价19美元，收于每股21美元，较开盘价高出2美元，比其17美元的发行价高4美元，涨幅达23.53%。第九城市此次IPO发行607万股ADS（每股ADS相当于一股普通股），融资1.03亿美元。

而这两家公司甚至毗邻而居。上海市浦东新区高科技园区碧波路690号，是第九城市公司所在地。而对面的楼则是盛大公司总部所在地。从朱骏办公室走不到5分钟，就能见到他的老对手，曾经的中国首富陈天桥。据说陈天桥选这块地花了整整一年的时间，考虑各种方面的因素，并通过董事会决议才最后决定的。而朱骏则没有这么费事，2005年，朱骏将公司从南京西路上的中信泰富广场搬到了碧波路上，与盛大比邻而居。所谓“盛大向左，第九城市向右。”竞争对手毗邻而居的阵势，给热衷故事的媒体们带来了很多想象的空间。

但是，他们又是那么的不同。

他们之间甚至结过梁子，他们曾经争夺过一款著名的网络游戏—暴雪娱乐公司的《魔兽世界》。

1991年，两名加利福尼亚大学洛杉矶分校毕业生Mike Morhaime和Allen Adham共同创建了Silicon & Synapse公司。两年后，两人希望更名为Chaos工作室，不过这个名字已经被注册了，之后Adham从词典里查到“Blizzard”，于是公司更名为暴雪娱乐公司。

1994年年初，发行公司Davidson & Associates以1 000万美元收购了暴雪娱乐，但是创业人强调了游戏的自主开发权，这也被认为是暴雪娱乐游戏品质的源泉。在几度交易后，1998年，暴雪娱乐被维旺收入囊中。

也是在1994年，暴雪娱乐推出了第一款《魔兽争霸》。这款游戏针对的是当时的热门游戏《沙丘Ⅱ》，与其飞机大炮的战争场面不同的是，游戏背景设定在一个奇幻世界中，充满了刀剑和魔法，以及葱郁的森林。游戏中实践的联网对战模式、随机地图生成器、快捷键设定，被认为引领了电脑游戏的发展方向。

《魔兽世界》属于大型多人在线角色扮演游戏。玩家把自己视作“艾泽拉斯世界”中的一员在广阔的虚拟世界里体验探索、冒险的乐趣。2003年在《魔兽争霸III：冰封王座》推出之后，暴雪娱乐正式宣布了《魔兽世界》的开发计划，不过业内认为，之前其已经秘密开发了数年之久。

《魔兽世界》于2004年年中在北美公开测试，当年11月在美国发行，发行的第一天服务器几乎不堪重负。随后在韩国和欧洲相继进行公测并发行，同样获得追捧。《魔兽世界》自然也吸引了众多中国网络游戏公司的关注，其中无疑也包括盛大。当时甚至传出得《魔兽世界》者得天下的说法。

2004年4月，第九城市与暴雪娱乐签署中国战略合作协议，第九城市取得《魔兽世界》在中国内地独家代理运营权。除300万美元代理费外，第九城市还要投入1 300万美元的市场宣传费用以推广，在商业运营后4年内，每个季度支付160万美元到370万美元的版税。总的算下来，第九城市要为此至少付出3 000万美元，甚至更多。

除去数字问题之外，作为海归的朱骏，涌沟上没有语言方面的障碍，并且更为熟悉美国公司的运营方式，这都为他争取这一机会加分不少。2005年，第九城市第一季度财报显示公司净亏1 050万元，而第二季度财报显示，公司净亏2 300万元。不过，2005年6月9日，《魔兽世界》在中国正式运营。第九城市2005年第三季度的财报显示公司扭亏为赢，利润为470万美元。朱骏又一次完成了好莱坞式的转身。

《魔兽世界》成全第九城市

第九城市上市后，陈天桥评价第九城市：“我能看到追随者在干什么。第九城市上市后，我才知道原来它前三个季度的利润还不如我一个季度利润的1/10。盛大完全可以在第九城市上市之前买下它，但是没必要，那样就不好玩了，我宁愿去开发一个新的产业。”陈天桥果然去做一个新的产业，他去做他的“盒子”。2005年2月，陈天桥奇袭新浪，花了2亿美元，这笔钱完全可以买下几个第九城市，如果真的买下，整个网络游戏历史将被重写。

即便不买第九城市，如果全力和暴雪娱乐谈合作，拿下《魔兽世界》，也就没有第九城市什么事情了。

第九城市的招股说明书显示，2004年上半年的净利润为160万美元，其中合资公司9Webzen贡献了132万美元。前9个月第九城市的利润为200万美元。它属于一只魔兽概念股。

到了2008年的第三季度，第九城市依旧是一只魔兽概念股。2008年8月8日，第九城市发布第二季度财务报告：收入同比增长69%，达到4.551亿元。净利润为1.159亿元，比2007年同期的5 060万元增长129%。朱骏随后表示：第九城市的商业运营游戏在2008年第二季度取得了130万人的最高同时在线玩家人数，不过，光是《魔兽世界》的最高同时在线玩家人数就超过了100万人。

仍然是魔兽，2007年第二季度在资料片“燃烧的远征”的推动下，《魔兽世界》营收继续增长，营收达到4.16亿元，同比增长69.1%，环比增长6.1%。易观国际指出，进入2007年第三季度后，《魔兽世界》的

在线人数仍然呈现出缓慢的增长趋势，显示了这款游戏仍然处在产品生命周期的成熟期。

朱骏曾在多次接受采访时称：所有的公司都是靠一款游戏成功的，巨人靠《征途》，盛大靠的是《热血传奇》。他们的在线玩家数也在下降，也总有不好的时候。“第二个《魔兽世界》还没找到，找到了就会不得了。”

没有《魔兽世界》，第九城市不仅不能位列网游三甲，甚至会跌出前十名。

现在看来，盛大错失《魔兽世界》真的是一件超级离奇的事情。不仅自己失去了一个好的增长点，更重要的是凭空多了一个竞争对手。那么，其中到底发生了什么？

很多人都津津乐道朱骏与暴雪娱乐谈判时的一个小细节：朱骏要求参与谈判的员工每人穿一件T恤，上面印有“50”这个数字，意味着同时在线要达到50万人。这个数字在当时而言属天文数字，但是在一年后他们真的做到了。客观分析，这个刻意表明决心的市场策略，究竟在多大程度上打动了美国暴雪娱乐，是个疑问，但却是一个可以赢得加分的噱头。

暴雪娱乐当时首选的还是盛大，毕竟盛大领先对手太多，是绝对的市场老大。但谈来谈去在价格上谈不拢，2004年前后的盛大信心的确强大到让他们几近失去自我的地步。最让盛大无法接受的，是服务器由暴雪娱乐搭建，但服务器由盛大投入，主动权基本丧失殆尽。

面对盛大的强硬，暴雪娱乐自然开始考虑第九城市，此时又传出盛大和韩国开发商发生版权纠纷的消息，此外，盛大正准备研发基于《热

血传奇》的新款游戏—《传奇世界》。这些消息让游戏开发商暴雪娱乐公司感到很不安。

安心于做游戏代理、没有显露二心的第九城市，或许还包括由T恤表现出来的信心，最后赢得了暴雪娱乐的欢心。

据多次随同朱骏参与谈判的第九城市副总裁黄凌冬评价，朱骏在韩国、美国的游戏开发商中非常受欢迎。除了一口流利的英语、同样的激情洋溢和这个行业契合的气质外，肯定还有一些什么—在美国生活过的朱骏显然更懂得国际游戏规则，进而博得老外的信任。

最拉风的富豪：朱骏

直率、热情，总是生气勃勃，带点粗俗的幽默感。如果上电视节目时还需要配合地作几分秀，私底下的朱骏更加直来直去、口无遮拦。这种表现出来的坦诚，很容易博得人们的好感。

年过不惑的朱骏身型保持得很好；前额的头发被发蜡打得根根竖起，那是我们经常在时尚杂志和走秀台的男模头上看到的发型。而他的劲敌兼邻居陈天桥则完全是另一个派头：每天一丝不苟地穿着黑西装、打着领带，梳着分头。

朱骏是一个“俭朴”的人，在一次接受记者采访时，他们共同评估了朱骏身上的行头：裤子10多美元，属于穿了6年的Levi’s，衣服700多元，鞋子袜子则是赞助商的赠品。在谈及一年的消费时，他强调，“绝对在10万元以下”。

但是朱骏的一项业余爱好，就不能不用奢侈来形容了，“我的概念是，一个喜欢车的人，不应该只有一辆名车，而是应该拥有整队名车”。不过朱骏说他不喜欢开法拉利，他认为这属于年轻人开的跑车。朱骏认为宾利更注重内涵，车的贵族气息也适合他。“我现在不只有宾利，所有好车都有。”

2002年年末，朱骏和朋友个人出资收购了原上海天娜队，随后更名为“上海九城”队，参加第二年的乙级联赛，除去作为业余前锋之外，朱骏还是球队“总教头”。 2005年10月，朱骏以1 500元人民币万收购中邦足球俱乐部90%的股权，使得上海九城队“买壳”升入中超，球队也改名为“上海联城队。”关于足球和生意平衡的问题，朱骏表示，“球队是我

的精神寄托，这和普通人爱掏钱看电影没什么区别”。但在那个时候，朱骏与足球仍然属于普通新闻。

不过，2007年2月7日之后，一切都不同了，申花、联城合并成新申花，朱骏“增资扩股”入主上海申花。

2007年2月16日，《足球之夜》不得不制作专题节目，介绍朱骏。《中国足球报》报记者裴力回忆起有一次同朱骏聊天：我说现在已经打到中超了，如果再想夺冠军，或者是打亚冠，可能资金投入量会更大。当时朱骏就很浩然，充满豪气地说了一句，“不就是钱吗？1 000万美元够不够？1亿元够不够？我就拿1亿元来玩玩中超好了。”

裴力还回忆起一个段子：……到休息室就看到他们在那儿发奖金，朱骏拿的是美元，拿了6万美元，而且他说这6万美元是他大女儿一张银行卡上的压岁钱，他说这钱不是我发的，是我女儿发的……发完之后，可能还剩了几千美元，一位副总拿着钱说“老板，还剩下一些”，然后朱骏说不要给我，你们自己分了吧”。真是太奢侈了。

于是，有人将挥金如土的朱骏同俄罗斯首富、英超切尔西足球队老板阿布拉莫维奇相比较，但是朱骏强调，花钱之外，他还在享受参与的乐趣。2007年8月4日，披着16号球衣的朱骏，在上海申花队与英超劲旅利物浦队在荷兰的邀请赛中以首发阵容上场，虽然在5分钟之后就被换了下来，但也已经足够拉风了。

不过，实在太拉风的朱骏却在2009年春天栽了一个大跟头，2009年4月16日消息，美国暴雪娱乐公司和网易公司（NASDAQ：NTES）对外宣布，在中国内地《魔兽世界》现有运营权协议到期后，将其独家运营权授予网易旗下关联公司，为期三年。尽管九城旋即做出给员工期权的

诸多安慰性举动并制定了诸多应对方案谋求将《魔兽世界》的用户转移到九城新代理的游戏中去，但谁都知道，九城大势已去。

朱骏抢过多少家游戏产品的代理权，这个列举起来怕是罄竹难书。最著名的一个故事是，2006年年底，战功赫赫的金山主管营销的副总裁王峰决定离开金山，IDG找到王峰，鼓动其创业，并承诺投资1 000万美元，并帮助王峰从T3手里拿下《劲舞团2》的运营权，借此王峰的蓝港在线开张。不过，消息不小心走漏，九城以近1 000万美元的代价和出让部分股权的方式横刀夺爱。王峰和他创办的蓝港在线是网络游戏第三代公司的代表。

九城的这次出手同时直接导致了另一家网络游戏公司上市梦碎。2007年6月，日本大阪证券交易所发布公告，称久游网将于2007年7月12日正式挂牌。久游本该成为继盛大和九城之后第三家以网游概念上市的中国互联网企业。久游网甚至确定了IPO发行价和1.74亿美元的融资额。

但在久游网IPO定价出炉仅两天之后，与久游网纠纷不断的韩国开发商T3公开称“久游网背叛了我们”，表示近期将正式起诉久游网。久游董事会不得已于7月6日下午4点决定暂停IPO。紧接着2007年8月17日，大阪证交所宣布，正式取消久游网上市。

大好前程，毁于一旦。

导火线是久游旗下运营时间已达两年的主力产品《劲舞团》，这也是其80%以上的收入和利润来源。作为《劲舞团》的开发商，T3与久游网早已结下矛盾。将这些矛盾激化的，是另一家网游运营商九城。

禁不住九城高达3 820万美元保底金的诱惑，2007年5月，T3宣布把

《劲舞团2》的中国运营权授权给九城。传说，九城还支付高达1 100万美元，用于T3对久游起诉所需的相关款项。此举令久游网与T3关系恶化。久游网声称，自己拥有《劲舞团》的在华商标权，《劲舞团2》不得在中国使用该商标。T3则威胁，《劲舞团》合约到期后不再与久游续约。

虽然在2007年9月，以久游网在两年内支付高达4 500万美元保底金为条件，双方和解，但4 500万美元的天价等于给久游网拴上了金镣铐。接下来两年，久游网步履维艰，直到今天仍未能上市。

对“代理大作—依靠一款大作实现增长—上市—圈更多的大作—更大的增长”这个链条的依赖性，在网游圈里没有比九城更上瘾的公司了。

九城在2002年圈到的第一款大作是《奇迹》。这一款游戏占到九城收入90%以上。依靠这款大作的成功所积累的资金和品牌，九城在2004年4月又圈到了《魔兽世界》。正是有这一款游戏垫底，九城在半年后上市。融资1亿美元。

有1亿美元支付昂贵的硬件费用和运营支出，《魔兽世界》大获成功。九城收入从2004年不到3 500万元猛增到2005年4.6亿元，再猛增到2006年9.9亿元。

但《魔兽世界》这一款游戏同样占到九城收入90%以上。九城急需要其他游戏来分担风险。所以利用《魔兽世界》赚到的钱，以及引入EA作为股东圈到的1.6亿美元，九城不断开出天价以圈进更多的大作、包括《卓越之剑》、《激战》、《RO2》、《暗黑之门》等。其中仅《暗黑之门》，九城付出的版权费就高达3 500万美元。

而且更可恶的是九城拿下来后很少运营，就拿在手里憋着。这和朱老板的逻辑有关，朱老板抢下《魔兽》这样的超级大作后，认定并忠实实践的一个商业逻辑是：不管产品好不好，我先出一个其他竞争对手无法承受的出价把产品抢到，如果产品是好东西，那么九城抢下来，就让对手失去一个机会；如果产品很烂，反正我也不运营，九城靠魔兽就能活命，而对手没有大作的话，不会饿死也会熬死。

朱骏这招的确够狠，一下子把整个游戏圈子搞得很乱，即便是盛大、网易这些大公司，由此也忌惮三分。朱骏俨然成行业一横行之霸王，乃至于很多人都在和海外公司谈代理的时候，都会先打听下，九城插手没。

陈天桥和丁磊都不是等闲之辈，很快就找到了朱骏的命门，就是抢下《魔兽世界》。众所周知，因身体原因，陈天桥创办盛大之后从来不坐飞机，来北京也是坐火车往返，但却飞到美国，名义上是参加美国的游戏展览，实际上是与暴雪娱乐谈合作，争取拿下《魔兽世界》。

丁磊更是更进一步，拿下《星际2》等多款暴雪娱乐的大作，打通与暴雪娱乐的合作通路，为拿下《魔兽世界》扫清障碍。丁磊的确有说服暴雪娱乐的筹码在手，《梦幻西游》在线人数150万人，单从产品品质上来说，《梦幻西游》与《魔兽世界》是有差距的，但在运营表现来看，《梦幻西游》反而更强，对比九城在运营《魔兽世界》上的诸多不足，这的确有说服力。

此外，软件工程师和玩家背景也给丁磊增加了不少得分，对比丁磊和网易游戏运营团队对游戏的深刻理解，朱老板和陈晓薇领衔的九城团队相差甚远。丢掉《魔兽世界》的九城在两天内市值缩水1/3，可谓大势已去。

巨人也想进军网游业

史玉柱进军网络游戏的故事与陈天桥有关，史玉柱是一位《热血传奇》玩家，他是在玩《热血传奇》的过程中找到他所开发的游戏的最大卖点的，连史玉柱的第一款游戏《征途》的技术团队都来自盛大。

史玉柱最早被人熟悉是他在巨人做汉卡的疯狂岁月，之后则是因为他在操作脑白金上的非常手法，不过，20世纪80年代末就开始进入IT业淘金的史玉柱所不为人知的身份是，他也是一个超级游戏玩家。

根据史玉柱身边的公司元老之一、上海巨人网络科技有限公司媒体和行政副总裁汤敏回忆：最开始编写汉卡的时候，史玉柱就养成了一个程序员的常有习惯，在累了、紧张了、压力大了的时候，史玉柱就要关上门来玩一玩游戏。从1989年开始创业，到初次体验成功，再到巨人大厦烂尾，转做保健品……史玉柱的这个习惯就一直没断过。而史玉柱后来玩的就是盛大运营的《热血传奇》。

史玉柱在《热血传奇》的世界里征战，最初他只有30多级，在多次被人随便PK掉之后，他找到了本区级别最高的账户，对方是温州某网吧老板。史玉柱吩咐自己手下温州分公司的经理到网吧，支付了3 000元钱，将这个70级的账户拿到手。可是，尽管有了70级的账户，史玉柱依然无法所向披靡。

于是，史玉柱又直接找到盛大网络董事长陈天桥，陈天桥告诉他："装备更重要。"史玉柱立即花了1万元买了一套顶级装备。灵光乍现让这个聪明而敏感的玩家又一次清醒地意识到了他想做的另一个事业中的最大卖点—装备。

在巨人集团核心的领导团队—史玉柱和他著名的“四个火枪手”中，没有一个人是营销、市场专业科班毕业的，更谈不上有什么专家。如果说史玉柱无论做脑白金还是做《征途》时最为擅长使用的“农村包围城市”战术来自于他敬佩的毛泽东思想，那么在做这两个市场时去第一线了解最真实、最详尽的资料，从而通过感性认识、理性分析，梳理形成自己的一套方法，则应验了毛泽东极为著名的一句话：“你要知道梨子的滋味，就得亲口尝一尝。”

史玉柱玩游戏时的通宵达旦，甚至花大价钱去买装备，这更多是为了尝口梨子。当然，这也与史玉柱追求完美有关。①

后来史玉柱在网络游戏中有了封号之后，说：“还不如我自己开发一个游戏。”在史玉柱这句话的背后也许隐藏着他对网络游戏市场利润巨大的感慨。在外人看来，这只是史玉柱的突发奇想，但是史玉柱后来的做法印证了这句话并非是句玩笑话。

和大多数刚接触网游的玩家一样，史玉柱在《热血传奇》里被高等级玩家恶意PK，于是他月掷数万元人民币，去享受游戏里的控制权和爽快感。但和大多数刚接触网游的玩家又不一样，史玉柱除了痴迷网游而且舍得花钱之外，他一直在关注和分析着这个高增长的产业，如同一只尾随在猎物后面的狼。

史玉柱在游戏里接触了很多玩家，通过和他们聊天，史玉柱不断体验和揣摩那些网游产品的成败之处，在分析了《热血传奇》等当时火暴一时的诸多产品后，史玉柱深深感到那时的中国网游产品与中国网游玩家的实际需求存在很大差异。

史玉柱找来专家咨询，主动拜会一些行业的主管领导，目的就是为

了搞清楚网络游戏市场究竟会不会萎缩，最后得出的结论是，至少在8年或者更长的时间里，网络游戏的增长速度会保持在30%以上。这让史玉柱越发认识到网络游戏才是他事业真正的归属所在。

而2004年所举办的公司15周年庆典，则让史玉柱下定了进军网游的决心。那时公司将所有能联系到的老员工统统找了回来，一共有600多人参加。这些人有的在做硬件，有的在做软件，十有八九还是在IT圈里打拼。当时一位负责研发的总监，在台上激动地对史玉柱说出了大家的心里话："史总，我们还是希望您能回归到IT来中来！"这句朴实的话，在当时深深触动了史玉柱的心灵。

征途网络挖角盛大

按照网游玩家的想法，做玩家想玩的网游！史玉柱向当时黄金搭档的7人决策团队表露了通过进军网游来回归IT圈的强烈想法和极大信心。

事实上那时候的7人决策团队，并没有几个人明白网游是个什么玩意儿，只是公司有了一定资金储备，正考虑投资新的项目。最后，大家通过一些整体的行业分析报告得出一个结论，网游是一个朝阳的产业，而且第一笔投资金额仅2?000万元人民币，有可能获得丰厚的回报，即使失败对公司来说也不算什么。于是，进军网游的这一想法得到了7人决策团队的一致认可。

立了项目，有了资金，接下来要做的事就是建立团队了。对于一个自产自销的网游公司而言，团队的核心无非由两部分组成，一个是研发，一个是销售。

销售部分，对史玉柱来说就更不是难事儿了。2004年，上海征途网络科技有限公司（以下简称“征途网络”）成立之后，史玉柱就从原来做脑白金的团队中抽离了相当一部分人手过来，负责行政、营销以及宣传。乍看之下，从保健品行业转到网游行业，跨度似乎非常大，但实际上正如巨人网络总裁刘伟所说，无论是哪个行业，具体的行政、营销以及宣传等工作，并没有什么不同。对征途网络而言，关键的是找到研发团队。

研发确实不是史玉柱原有队伍所擅长的事，因此这一部分只能通过对外招聘来解决。恰好在这个时候，盛大旗下的王牌程序员林海啸和他

的《英雄时代》团队走进了史玉柱的视野。

林海啸少年天才，1997年，16岁的林海啸从浙江大学计算机系少年班毕业。他和史玉柱还是校友和系友。毕业后，林海啸加入浙大灵峰科技开发有限公司，任网络部副经理。1998年7月，组建鸿志网络科技开发有限公司。林海啸被称做“中国网游外挂第一人”。这缘于他曾制作了网游《网络三国》的外挂“网三工作狂”。《网络三国》是中国大地上最早风靡的网络游戏之一，始于2000年左右。据说这款外挂为他挣到了几百万元。他还尝试过制作自己的网络游戏《世纪录》。在游戏圈子内，林海啸被称为业内最顶尖的三个人之一。

2003年2月，林海啸加入盛大，担任盛品网络副总经理兼技术总监，投入到游戏《英雄年代》的研发中。他把此前自己开发《世纪录》的一些构想放到了《英雄年代》中，但并没有得到太多的实现。

关于史玉柱和林海啸两个人之间的握手，版本很多。坊间流传最多的版本是史玉柱去盛大公司参观，忙得不可开交的陈天桥没有亲自陪同，而是委托了林海啸陪同史玉柱参观，史玉柱本是网游超级玩家，又曾是顶级程序员，商业上更是天才，于是，两人相谈甚欢，一拍即合。

另一个中规中矩的版本是林海啸当时准备从盛大出来，正好史玉柱又在四处找研发团队，通过中间人介绍，于是有了双方的合作。

史玉柱将林海啸所在的项目组请了过来，林海啸的职务是征途网络公司副总经理兼技术总监，同时并许以股份。股份比例，整个团队占据25%，其中林海啸占大部分，具体不详，但他由此拥有征途网络上千万股股票。即便以招股价计算，这些股票的价值，也超过10亿元人民币。

现在的林海啸，揣着大把的现金做着酒店投资的生意。

曾经有媒体报道说，陈天桥痛心疾首，认为自己引狼入室。但历史就是这么充满机缘巧合。当时，因为“盒子”战略，盛大并没有把精力重点放在网游上。以林海啸为首的《英雄年代》研发团队，空有技术却感觉无处施展，感到郁郁寡欢，正想跳出来自己干。此时，史玉柱正兴致勃勃要进军网络游戏。于是，两者一拍即合，走到了一起。这一切就是这么水到渠成、顺理成章。

史玉柱亲自主抓创意策划

有了技术团队，接下来则是怎么把这个技术团队融合进来，这个团队在进入征途网络公司之后，史玉柱非常重视，亲自了解每个研发成员的情况，根据他们不同的特点分派不同的工作。

当时《征途》网络游戏的开发主要分为创意策划和程序设计两部分。创意策划由史玉柱亲自主抓，从整体上对《征途》进行设计，《征途》里所有活动和功能设置都必须经史玉柱同意。而程序设计则交给这20人的研发团队，另外游戏测试环节也由他们负责。

在游戏开发过程中，史玉柱对研发人员的要求非常严格。比如对于游戏开发进度的保密问题，史玉柱要求研发团队不能透露半点信息。为了保密，在研发过程中研发人员不能上网，不能打手机，不能与外界联系。

由于网络游戏的研发人员本身就是游戏玩家，年龄普遍较小。俗话说年轻气盛，这在管理上是一个让网络游戏公司非常头痛的问题。在这个问题上，史玉柱显然要比其他网络游戏公司老板更有优势，他将在经营脑白金时的企业管理规范直接运用到这个为数20人的研发团队上。

待遇方面，在脑白金时期史玉柱的做法是：重点技术人员不受公司级别制度限制，只要技术能力强，就不怕付出高额报酬。这点被直接搬到了征途网络公司。史玉柱要让研发人员感到，征途网络公司给他们的报酬绝对是在整个行业居于前列。在《征途》开发过程中，史玉柱出手颇为大方，给整支研发团队开出了很高的工资。这支研发团队在当时的薪水、所占期权与同时期同行业相比是非常高的，甚至比征途网络公司

后来的其他研发人员都高。

在人员管理上，史玉柱非常强调执行。在推广脑白金时期，史玉柱对整个公司的要求是：决策一旦形成，就必须毫不犹豫地去执行，不能有任何拖沓。

当然，在网络游戏这样一个创意行业中，思想上的碰撞和观点上的分歧肯定是不可避免的。在每次业务会议上，史玉柱总会与《征途》研发人员产生一些分歧，尤其是后期即将完成开发的时候，双方的分歧更多。在这个问题上，史玉柱的态度非常明确，不会凭借自己的职务将对方的看法“一棍子打死”，只要是在业务讨论流程中，就一定会与对方充分沟通，反复分析不同观点的利弊。同时邀请更多的人参与讨论，让大家了解在这个环节上为什么会产生分歧，不同观点的不同侧重点是什么。当整个环节进入执行流程之后，史玉柱就会要求整个研发团队全力执行，不能有任何延迟。

采用这种管理方式带来的一个好处就是，史玉柱充分调动了整个20人研发团队的创造性，同时又保证了研发进度的高效率。有一个非常典型的例子，当时这个研发团队在《英雄年代》的开发过程中曾经提出很多具有创造性的想法，大大丰富了游戏模式，但是始终不为盛大管理层看重。到征途网络公司之后，史玉柱率领这帮研发人员将这些想法转为《征途》中的诸多游戏模式，如今已经成为《征途》网络游戏的卖点。

和马化腾一样，史玉柱同样是其公司的首席体验官。和做脑白金的时候一样，史玉柱每天最爱干的事儿就是伪装成普通玩家，到游戏里找别人聊天，问他们喜欢什么，想怎么玩。史玉柱还经常和玩家一起骂公司的客服。

《征途》是史玉柱实现巨人之梦的一次迫不及待的努力。《征途》公测前的两个月，他对“脑白金”和“黄金搭档”的销售不闻不问，每天花10多个小时泡在网络游戏上，甚至在主持保健品业务会议的时候，按捺不住地屡次将“消费者”说成了“玩家”。

值得注意的是，当年史玉柱的那个7人决策团队，在这个时候被拆开了，分管公司的保健品和网游两个项目。其中有5人被划到网游这个项目中，张路任首席运营官，刘伟任总裁，汤敏任媒体和行政副总裁，陆永华任销售和营销副总裁，费拥军主要负责法务方面的事务。尽管史玉柱一直对外界表示，自己对保健品以及网游都很看好，但通过这个部署不难看出，他对网游项目还是有特别的偏爱，至少在组织保证上，给予的很充分。

《征途》的创新

中国网络游戏资深从业者、蓝港在线CEO王峰是公认的善于学习和总结之人，他所创办的蓝港在线也先后拿到超过2 500万美元的投资，蓝港在线也被称为有可能改变整个网络游戏产业格局的新生力量之一。王峰在一篇关于史玉柱和《征途》的文章中系统地总结了《征途》的创新：一方面，《征途》在国产系统设计、游戏对立阵营、装备系统、相关职业技能设计以及游戏玩法设计思想等多方面有很多创新。实际上，它出色的内容和玩法设计赢得了相当一批玩家的心。

另一方面，《征途》满足了网游玩家追求经验、等级、技能、装备到帮派、荣誉、江湖地位的需求。从《征途》的产品设计和运营角度来看，玩家的需求就是对应了商品供应，大部分《征途》玩家都知道，早期付费买经验，后期花钱砸装备，这是《征途》商业运营最大的动力来源。

在《征途》游戏中，人们回到了古代，大家可以买卖、嫁娶，日出而作，日落而息。但是，世界并不是永远太平的，经常发生国与国之间的战争，有本领的勇士可以带领国家去征战。在虚拟的世界中，大家机会均等，手无寸铁的勇士可以想方设法打造武器，而很多跌倒的武士可以爬起来再战。

《征途》一出世就面临网络游戏市场变革和转型的压力。虽然，2D网络游戏仍把持着大量的市场份额，但3D网络游戏大潮已经不可避免地将要来临，特别是《魔兽世界》这样重量级大作的问世，2D技术的《征途》似乎显得生不逢时和陈旧。史玉柱的逻辑是，网络游戏的生命周期远远短于保健品，一款不错的网络游戏其运营周期很可能也就两

年左右。史玉柱完全明白，不能盲目追求技术创新，找准了切入点和定位之后，还未等《征途》杀青，他就开始组建推广渠道。

在《征途》推出之后，史玉柱如法炮制了脑白金的推广方式，推广团队是行业内最庞大的，全国有2 000人，目标是铺遍1 800个市、县、乡镇。史玉柱习惯用军事术语解释自己的做法："空军好比是做广告，陆军好比是做营销，配合好了才能做。"

史玉柱仍然采用"农村包围城市"的做法，将《征途》送进了县、乡、镇。史玉柱只进免费的网吧，收钱的一律不进。但这并不意味着史玉柱客大欺店，他的策略是和网吧一起搞征奖包机活动，在《征途》推广的高峰期，几乎每个网吧门口都挂着"冲新区，奖5 000元"的条幅。

相信大投入才有大产出的史玉柱定期组织"包机"活动，这一活动受到了农村网吧老板的欢迎。史玉柱定期将全国5万个网吧内所有的机器包下来，只允许玩《征途》游戏，这样，一个月就要支出上百万元的费用。对于很多上座率不到一半的农村网吧而言，包场的利润可想而知。加上网吧老板还能分享卖《征途》游戏点卡10%的折扣，这使得史玉柱在农村市场布下的星星之火绵延不绝。

相比史玉柱，包括陈天桥在内的其他网络游戏公司的触角就延伸得没有那么广了。史玉柱要求他的销售人员两天巡回一次网吧，而陈天桥的销售人员在县级城市最多一个月巡回一次网吧，因为人力不够。为了管理众多办事处，史玉柱还组建了一支从总部到省、市、县的三级督察队伍，整日四处奔波，查看下面的办事效果。从这些细节，足以看出史玉柱对终端争夺的用心。

正是这种地毯式营销，使得运营才一年多的《征途》跻身于中国网

络游戏月收入上亿元的三款产品之一。其他网络游戏厂商也开始向《征途》学习，在二三级市场，其他公司的业务员常常会和《征途》的业务员发生冲突，往往是你的广告刚贴上，他的广告就覆盖在上面。

史玉柱在给“陆军”布好局以后，“空军”也开始出动了。

《征途》的成功在于，首先，他颠覆了很多网络游戏厂商在网络游戏宣传上就事论事的做法，甚至连宣传软文都有“同质化”的趋势；其次，通过卖装备，将目标人群锁定为两类：一类是富人，有钱没时间，只要多花钱就能获得更好的体验；一类是穷人，没钱有时间，他们玩游戏的目的是让有钱的玩家觉得花的钱更加物有所值。《征途》正是通过对现有市场的细分，成功地满足了核心用户群的需求，最大化地释放出核心用户群的消费能力，从而达到赢利的目的。

不过史玉柱也注意到，“一个贫富差距悬殊的社会必然是一个不稳定的社会”。在网络游戏里，为了缩小贫富差距，史玉柱打出了“给玩家发工资”的广告：只要玩家每月在线超过120小时，就可以拿到价值100元的“全额工资”。工资是以虚拟货币的方式发，但玩家可以通过与其他玩家做交易而获得现金。史玉柱看到了网络游戏的本质：人与人的互动。在史玉柱看来，网络游戏最大的魅力就在于它里面的玩家和玩家之间的交流，也就是说网游的游戏性是由玩家之间的互动体现出来的。当然，玩家在网游里可以认识很多朋友，也可能碰到很多敌人。

之前网游规则的商业模式核心是按点卡收费，即网络游戏公司按玩家的游戏时间收取相应的费用。网络游戏公司忽略了商业环节中游戏道具以及装备的收入，而史玉柱却从中看到了虚拟交易中蕴藏的商机，他推出“终生免费”，以“网络游戏革命”的主题在各种网络媒体和平面媒体上疯狂地进行宣传和炒作。

所谓的“免费游戏”其实是靠道具收取更多的费用。史玉柱的功力体现在产品设计上，他让设计团队设计了各种道具和玩法，其中，最为知名、获利最丰的是道具打造系统。这个系统的特点在于：玩家花钱越多，道具的性能就越好。和其他游戏相比，《征途》的道具打造系统几乎不存在消费极限。

《征途》的这种“革命性的模式”，让玩家知道了玩游戏的“好处”，虽然这个好处只是一个甜蜜的陷阱。

虽然史玉柱的做法取得了成功，却备受同行非议和谴责，而他仍不改出奇招的做法。他投入巨资让《征途》的形象广告在中央电视台播出。国家广电总局明文规定，网络游戏和烟草不能做电视广告。但是《征途》以形象广告打了擦边球，首开国内网络游戏运营商在电视上播放广告之先河，《征途》的炒作和宣传力度由此达到了一个顶峰。

《征途》官方称，截至2007年5月27日晚，同时在线的人数突破100万人，成为全球第三款同时在线超过100万人的网络游戏，前两款是网易自主研发的《梦幻西游》和第九城市代理的《魔兽世界》。

在《征途》取得成功后，史玉柱又推出了《巨人》，同样大获成功；2007年11月1日，穿着白色运动服的史玉柱（在此之前，但凡去此地敲钟的都是西装革履）在美国纽约证券交易所敲响上市钟声，巨人网络挂牌上市，发行价为15.5美元，融资10.45亿美元。

腾讯香港上市

2004年6月16日，腾讯控股（700.HK）在香港联交所正式挂牌交易。根据其每股3.70港元的发行价计算，腾讯拥有62.2亿港元的市值。①

此次上市，腾讯造就了5个亿万富翁，7个千万富翁。根据持股比例，马化腾因持有14.43%的股权，账面财富是8.98亿港元；张志东拥有6.43%的股权，账面财富为4亿港元；另外三位高层曾李青、许晨晔、陈一丹共持有9.87%的股权，三人的财富合约6.14亿港元。此外，腾讯的其他7位高层拥有共计6.77%的股权，7人共有财富4.22亿港元。

腾讯最大的股东MIH集团（米拉德国际控股集团公司）更是大获其利。MIH为纳斯达克和阿姆斯特丹两地上市公司，最主要的业务在南非，是南非最大的付费电视运营商。MIH在2001年6月接手腾讯46.3%的股权。

根据MIH的财务报告，MIH从盈科数码、IDG以及管理层手中收购腾讯46.3%的股份，花费3 200万美元，其中向盈科数码支付1 260万美金。收购后，腾讯管理层持股46.5%，IDG持股7.2%。

后来IDG持有7.2%的股权被一分为二卖给了管理层和MIH，MIH可能为此又付出了几百万美元。也就是说，MIH的总投资超过4 000万美元。但如今，MIH拥有的腾讯市值却高达23.33亿港元，三年时间，MIH的投资获得了7倍的升值。

如果假设当初IDG和盈科数码持有的股份到现在都不卖出，那么两者获得的投资收益将会高达70倍。

对于IDG和盈科数码的“短视”，腾讯创始人之一的曾李青给出的理由是他们和腾讯创业者之间的信息不对称，比起盈科数码和IDG VC，MIH对腾讯的情况更了解、更深入，知道这家公司的真实状况，而不是停留在财务报表上的那些不具备说服力的数字。

如前所言，盈科数码受制于并购香港电讯的案子而无暇他顾，放手是很正常的事情。但即便如此，盈科数码也是相当的不干脆，马化腾也回忆说盈科数码想退未退的那几个月是腾讯最困难的一段日子。

但IDG VC的退出多少有些不合情理。IDG VC负责腾讯项目的董事王树向来对他投资的项目周到备致，IDG VC最早成功退出的项目金蝶软件，就是王树在深圳蛇口码头附近看到金蝶的广告牌后找上门去的。

深圳到广州之间的距离本来就不远，加上王树的夫人在深圳市政府工作，因此，王树经常跑往深圳。对于腾讯的创业团队，对于腾讯的商业模式，甚至对于腾讯的移动QQ，王树都有相对深入的了解和认识。

王树从一开始就主张继续坚守腾讯，不过，IDG VC采取的是集体领导制，一个项目是一人负责多人决策的方式，在腾讯这个项目上，只有一票的王树最终没能说服他的同事。

比起盈科数码的10倍回报，IDG VC采取的是分期退出的方式，因此回报要稍微高一些，但如果能坚持到腾讯上市之后，更富有想象力的是，如果能在腾讯在70港元的高点卖出，那么，IDG VC将获取以千倍计的回报，如果是这样的话，仅凭腾讯一单，王树就可以退休，或者自己单独成立以自己名字命名的大宗投资基金。

一切都是如果。

IDG　VC在腾讯项目上的失策与王树和他的同事们的专业眼光没有问题，而是与IDG VC本身的策略有关系，IDG VC的基金到2001年前后正处于交割期，需要有良好的账表现去吸引下一轮基金的募集，所以不得不忍痛割爱，需要多一些套现项目来让上一期基金的表现好一些。

移动QQ和Avata

也就是在MIH接手腾讯股份的前后，腾讯找到了一条让自己公司赢利的路径—短信注册收费，腾讯为此推出了中国互联网历史上的划时代产品—移动QQ。

2000年年底中国移动推出“移动梦网”的一瞬，它也许不知道，这一创新性的价值链条会挽救一批互联网公司。腾讯就在这批名单的前列。

如前所言，腾讯本身就有做一个通信公司的良好基础和技术积累，他们本来最开始的商业模式是给寻呼台做基于互联网端的配套短信息系统。因此，在对短信服务的认识和理解上，他们占得先机是很正常的，对腾讯来说，只是把中国移动和中国联通各地分公司看做寻呼台，按照最开始的策略和思路进行推进即可。

由于移动和联通各地分公司对短信的认识和理解不一，腾讯甚至派人直接扛着服务器到机房，帮运营商安装、调试还送服务器，曾李青的办公室里偌大的中国地图上标满了红蓝两色的标志，每当拿下一个省的移动，就标一个蓝色的标记，拿下一个省的联通，就标一个红色的标记，很快，那张地图上就布满红蓝两色。那真是一段高歌猛进的快乐日子。

从用户需求上，腾讯也适合做短信收费业务。当时，腾讯的情况是，拥有逼近亿级的互联网注册用户量，而且这些用户中是含有大量消费诉求的，但是，腾讯却苦于没有收费的渠道。因此，在很长一段时间，特别是在服务器跟不上的压力下，腾讯限制了新用户的申请和登录。然而，移动梦网通过手机代收费的“二八分账”协议（运营商分二

成、SP分八成），犹如一道闪电，惊醒蛰伏的腾讯。

腾讯迅速开展了收费会员业务，限制页面注册，并开展了移动QQ业务，一时间，腾讯成了移动梦网的骨干，在移动梦网中的份额最高时占据了七成。

腾讯赚钱的速度和它当初注册用户量的疯长一样，到2001年7月，腾讯就实现了正现金流，到2001年年底，腾讯实现了1 022万元人民币的纯利润。①

腾讯在香港上市，一半靠SP业务，另一半是它的虚拟增值业务。

2002年年底，腾讯开始大规模发行120元一年的Q卡，后来又开发了付费的服务QQ秀和棋牌游戏。其中借鉴自韩国的QQ秀后来大行其道，这种带有游戏性质的虚拟装备，给QQ用户选择虚拟着装的权利，当然用户也可以忍受不着装的尴尬，在对用户虚荣心的恰当挑动之下，QQ秀消费成为潮流。

QQ秀的故事颇为曲折。虽然在SP上获得巨大成功，但马化腾、曾李青觉得不稳要，毕竟，SP是个强庄游戏，靠天吃饭的概率还是比较大。因此，他们延请了诸多专才加入腾讯。前深圳万用网总工程师王远就是在这个背景下，2002年下半年从卓望进入腾讯担任战略规划总监的。

根据马化腾指引的方向，腾讯本希望在网络游戏领域获得突破。于是，除自己亲自和曾李青一起去美国看游戏展外，腾讯的员工也一拨又一拨地被派向韩国进行学习和研究。

在曾李青的主导下，王远从上海分公司总经理的任内调回，负责组

建了腾讯的战略发展部，他主导了腾讯前往韩国进行研究和学习，产生出Qzone这样的核心业务。他专门请了具有朝鲜族背景的人加入腾讯的日韩研究小组，他在腾讯期间曾7次前往韩国，或者拿游戏，或者参加展览，或者谈合作；由于韩国的互联网企业基本都集中在首尔，因此，他对首尔的熟悉程度甚至超过中国的很多大城市。

王远是从做无线开始研究韩国的，后来扩展到网络游戏、互联网体验消费、搜索、电子商务、支付渠道等价值链的各个环节。在腾讯内部，乃至在整个互联网业界，王远都是公认的哈韩强人，腾讯内部美国研究小组的海归有次专门找到王远，跟王远说美国互联网也值得学习和研究，王远一乐，说我也不光研究韩国啊。美国无疑是全球互联网发展的心脏，但是在具体的业务形态上，亚洲国家却展示出相当不同的地域特点，在中国做泛网络业务必须要结合中国人的具体特点，这方面韩国做了最好的示范。王远认为中国的互联网是美国和韩国的合集，在搜索、网络广告、电子商务这些领域要多学习美国，而无线增值业务、网络游戏以及其他体验类消费服务要重点向韩国学习。

腾讯赴韩国考察当地互联网生态的一名叫许良的普通员工在返回深圳后，向包括马化腾在内的管理团队大力推荐了“Avatar游戏”，即在网络游戏中销售用户的虚拟形象，也就是后来的QQ秀。不过，当初QQ秀项目在腾讯内部审批过关时，并不看好。第一次上会就被否决了，反对者是马化腾，这几乎宣判了这个项目的死刑。

曾李青有些不甘心，于是让王远看一下这个项目，王远就亲自辅导项目负责人许良重新做调查和分析，最后写了一个长达80多页、逻辑缜密的PPT，重新提交，重新开会，会开到一半多的时候，张志东打断了许良的发言，说这是个好项目啊，应该马上做，会议结束时，这个项目获得了包括马化腾在内所有领导的一致通过，这也在一定程度上改写了

腾讯的内部决策体系。在这之前，腾讯内部提出新业务都很随意，当然也会很容易被否定掉。QQ秀不但成功地扭转了发起之初的不利局面，更重要的是，它为产品经理做了一个示范。曾李青很高兴，给许良发了一个特别奖金，同时要求今后公司所有新业务的发起人必须提交一份规范的商业建议，才能提交给上级审批。

现在，在网络游戏中销售用户的虚拟形象已经成为腾讯最赚钱的项目之一，它也是腾讯在增值业务进行扩张的开始。这种日后被称为“虚拟增值业务”的系列产品，直到今天，依旧是腾讯最赚钱的业务。

不仅如此，它为腾讯带来了一种竞争手段。比如，当腾讯推出其博客服务QQ空间（Qzone）时，它没有采用新浪、搜狐等网站惯用的名人博客手段，而是主打一系列虚拟增值产品的填充和装饰，从而使原本以个人文字与图片为主要功能的“QQ空间”成了用户们的另一个秀场，成为国内率先获得赢利的博客产品。然后，它开始反向切入名人博客市场。

腾讯之所以成为日后的腾讯，更因为它在每个孤立的“模仿”之间，创造了某种微妙但精确的联系。它让即时通信软件成为虚拟形象的载体，让虚拟形象进驻个人博客，让彩铃变成在线音乐，然后把音乐存储在网络硬盘上，或通过“种子”发到好友的邮箱里。贯穿在这些不同的产品之中的，是一个模糊而实际的抽象概念：跨界整合。

这项业务被腾讯称做互联网增值服务，包括QQ秀、Qzone、QQ宠物、QQ会员等，简单地说就是腾讯通过即时通信工具激发出用户自我表现与娱乐的欲望后用户所购买的虚拟物品。这一部分收入可以说是腾讯自己的专属领域，是其他互联网公司无法撼动的。

对腾讯来说，以即时通信工具为依托获得的互联网增值服务的收入是他们的一个牢不可破的“根据地”。即时通信工具相比电子邮件、资讯服务等，其最大的优势就是即时双向的互动，通过即时通信实现的是人与人的互动，而通过电子邮件、资讯服务等实现的只不过是人与机器的交流。当人与人的互动在数量上累积到一定程度时，社区就形成了。而社区中的个体也必然对承载交流沟通功能的即时通信工具产生极强的依赖，这也就形成了用户对即时通信工具的黏性。另外，即时通信还具有另外一个优势，就是它做到了对个体的锁定，腾讯对每一个用户是有单独的账号与之捆绑的，其行为数据很容易被记录。

即时通信的这些特性使其成为用户黏度最大的工具，而腾讯也成了中国互联网上最“黏”的企业。当腾讯以这个黏性工具为中心加入一些商业化的功能的时候，腾讯的互联网增值服务也就顺理成章地产生了。尽管那些QQ虚拟形象、机器宠物看起来是一些微不足道的小玩意儿，但是当组织的规模形成的时候，产生的收入依然庞大。同样，QQ具有的这个黏性也是腾讯多元化收入的基础，以QQ这个桌面软件为平台，再扩展其他领域服务的成本就会大为降低，这也是腾讯在业务单项上二流，综合超一流的逻辑。

第二阶段是围绕QQ聊天平台，推出QQ秀等一系列虚拟物品，满足了互联网发展阶段聊天人群的个性化、差异化需求。虽然这个创意也是借鉴自韩国的经验，但是事实证明，以QQ秀为代表的虚拟物品的销售正是腾讯典型的本土化成功案例。在2003年之前，腾讯绝大部分的收入都来自于无线增值业务。而像“QQ秀”这样的虚拟产品和服务的诞生，为腾讯意外地敞开了一扇天堂之门。2002年，腾讯开发虚拟货币“Q币”，用户付费后通过等值面额的卡号、密码与QQ号关联进行“充值”。用户拿着Q币在QQ秀商城购买虚拟服饰、珠宝首饰、场景来打扮虚拟形

象。

2005年，个性空间Qzone的开通极大拓展了QQ秀的销售空间，原本只能向用户销售与服饰相关的虚拟物品，在Qzone的平台上，腾讯几乎可以向用户销售一切生活物品：桌椅板凳，牙膏水杯、打火机等。

今天的腾讯在移动QQ、互联网增值服务之外又拓展了网络广告、网络游戏两块利润丰厚的市场，到2008年年底，在中国互联网市值、收入和利润三个单项上都成为第一名。①

2005 草根冲击破

2005年，中国互联网开春的第一大事件是盛大突袭新浪，2005年春节前后，陈天桥斥资近20亿元，仅用43天即成功收购中国最大门户网站新浪19.5%的股票，成为新浪最大股东，虽然，最终在新浪的坚拒下，陈天桥没有得手。2007年春，陈天桥将手中的新浪股票陆续抛售，全身而退。

一个做游戏的“爆发户”要并购一个做新闻的具备强公信力的门户，这听起来真的很不靠谱，但这的确是事实。这也是2005年中国互联网的主题：草根当道。

同时，草根当道也是2005年整个中国的关键词。

给这个关键词做绝妙注脚的是一个叫李宇春的川妹子，她获得了2005年湖南卫视举办的超级女生歌唱比赛的冠军，并席卷了你能想到的可能与她沾边的诸多奖项，她甚至当选了改革开放30年的代表性人物。这理所当然，因为，她是中国草根运动的代表性人物，她是那么得鲜活，那么得真实，那么得纯粹。

因为李宇春，百度的贴吧成为一个划时代的产品，百度靠此超过新浪成为流量最大的中文网站。天涯其实也是当年有关超女最热闹的阵地之一，但由于超女是相互排斥的，因此，作为公众平台的天涯无法承载，这也给了百度贴吧成长的机会。即便今天看来，贴吧都不能说是一个有什么技术含量的好产品，但却是一个很有价值、很有用户缘的商业实践。

因为李宇春，承揽超女投票的掌上灵通成为年度SP的最大赢家，虽

然第二年湖南卫视挽起胳膊自己干，但掌上灵通的CEO杨镭由此开始在媒体上讲述自己的无线百老汇之梦。当然后悔的还有一个叫王雷雷的人，因为竞价太高，TOM在线放弃了与湖南卫视的合作。

李宇春还搅动了数字音乐这一潭水，这也是2005年互联网江湖中最重要的主题变奏曲之一。

这一年，京文和无限艺能在6月合并成立艺能京文控股公司；掌上灵通控股了九天音乐网；华友世纪接连签下陈好、庞龙和张靓颖；TOM在线搞起全国性的数字音乐选秀；刚从华纳中国出来的许晓峰与A8的刘晓松以及IDG一起搞起了原创音乐联盟，声称要用基金的方式来搞原创音乐包装。

当然，最大的动作还是与李宇春有关。2005年年底，宋柯的太合麦田牵头成立了“数字音乐发行联盟”，TOM、搜狐、腾讯、百度、移动梦网等都被拉入这个联盟作为太合麦田的卖场，每卖出一首歌，它们就可以获得35%～45%的利益分成。而宋柯手中的王牌就是李宇春。一首歌的制作成本大约在几万元左右，只要能卖出几万首就可以收回成本，但是李宇春的歌在网上就已经卖出几十万首，真是惊人。

伴随着李宇春和草根力量的兴起，一个叫方兴东的清华博士决定用博客揭竿起义，他决定用博客这种草根表达的方式挑战门户，他提出的口号是：“每天5分钟，给思想加油。”

除了方兴东，这一年，法国INSEAD工商管理学院MBA毕业的王微为了一个叫土豆的视频分享网站放弃了贝塔斯曼在线事业部中国区总经理的位置，他的口号是“每个人都是自己生活的导演”，他想做一个连草根都能分享自己快乐和理想的视频平台。

这一年，经历过一次创业失败、回到美国准备找工作的前IBM科学家顾问、加州大学博士杨勃发现，所有人都劝他回到中国去。他回到了中国，在和朋友的聊天中开始有了做一个读书分享的网站，他给这个网站起了个好听又好玩的名字—豆瓣。

2005年，越来越多的人希望搭建一个给草根们狂舞的平台，而更具备趣味的事情是，这些平台的缔造者和创始人都是这个社会的精英分子。中国互联网业的2005年，在精英和草根之间徘徊，在教堂和市集中摇晃。

短信超女

2005年8月26日，湖南长沙，2005年超女三强决选。在负责2005年度整个超女短信平台搭建的掌上灵通的总裁杨镭看来，由于不存在PK环节，最后的总决赛更像是一场回顾和演出。但是当最后的短信票数公布的时候，他还是吃了一惊：李宇春，3 528 308票；周笔畅，3 270 840票；张靓颖，1 353 906票，而这还只是粉丝们在一周之内的劳动成果。要知道，2004年的张含韵在总决赛中的票数只是20万票而已。

获取冠军的是李宇春。尽管被李宇春的狂热歌迷们追捧的歌声经不起推敲—那只是种漂移在雪儿（Cher）和你还没上初中的小弟弟之间的音色。超女评委黑楠在接受《广州日报》采访时说："她是六强中唱功最差的"，而作为一名舞者，她也强不到哪里去。但是请注意，她依然赢得了最多的观众选票。

实际上，李宇春现象早已超越了她的歌声。李宇春所拥有的，是态度、创意和颠覆了中国传统审美的中性风格。在那个从15万人中选出15人的预赛阶段，李宇春身着宽松的牛仔裤与黑色带扣衬衫，素面朝天并带着大卫·鲍伊在演唱《太空星尘》时的发型和体形登台亮相，演唱了台湾男歌星刘文正的著名老歌《我的心里只有你没有她》。海选过后，李宇春又演唱了许多为男歌手创作的歌曲，并说自己"像男生"。对教条的不屑一顾引来超乎意料的反响，每当李宇春登台亮相，她的粉丝们总会泪洒现场或是惊声尖叫，李宇春的粉丝有个统一而响亮的名字—玉米。

一个"玉米"在百度贴吧里这么分析李宇春的核心竞争力、"小宇有两方面的优势，一是她本身，她的舞台魅力无人能及，这点不用多说。

第二就是我们这些玉米了，我们必会想尽办法让她的短信支持率达到顶点！”

李宇春的舞台魅力的确有两把刷子，比如，在决赛时，她的伴舞选择得十分高明，几个穿着抹胸的白衣辣女，一下就把她的纯净帅气给衬托了出来，在一群伴舞之间，她非常与众不同，最后那一挥手，所有伴舞倒下，非常酷。李宇春的一位粉丝也颇能煽情，因为她是一位70岁高龄的老奶奶，还现场与李宇春合唱了一首歌曲。

另一方面就是杀伤力极强的“玉米”。8月12日，在“超级女声”6进5的比赛中，李宇春险遭PK，场下众多的玉米开始相互提醒—“要警惕李宇春短信支持一直很高的原有观点”，并开始了正式意义上的集体拉票。

有个“玉米”在百度李宇春吧上发出明确倡议：“我们短信必须第一。记住，短信不是给观众看的，而是给主办方看的。”这条信息被百度贴吧“李宇春”一栏的管理员置于首位。“玉米”还在网上公布了全国各地移动通信营业厅地址的速查手册，详细地写上了投票方法—团购并集中火力“进攻”当地的移动话吧或营业厅。很快，各个城市的玉米纷纷回帖，提议在闹市区、中学门口、社区的活动中心、火车站、幼稚园门口、大公司门口等地方拉票，玉米在每个城市的行动开始保持一致。

电视机下，“玉米”的雏形开始诞生在中国的各个角落—他们时而拿起手机、时而摇动电脑鼠标，与朋友及天南地北的陌生人接收、分享、创造关于李宇春的信息。

李宇春复杂的气质，同时保证了每一位“玉米”都能成为抒情的主角。他们用自己的理解和语言不厌其烦地在网络上回答类似问题—李宇

春好在哪里？与“盒饭”、“凉粉”一样，他们在电视机前与家人、朋友、同事喋喋不休后，深夜回到网络继续与攻击和猜测李宇春唱功和性取向的陌生人对战。

“玉米”究竟是一拨什么样的人群？

根据百度贴吧的调查显示，“玉米”的年龄集中在14~40岁之间，其中20~40岁占了一半以上，他们的身份是软件工程师、房地产开发商、城市交通部门主任、人力资源经理、外企主管、电信职工、网络公司职员、酒吧老板，更多的“玉米”则来自学生、教师和媒体。

《21世纪经济报道》对他们的概括是：他们不仅是手机的一代，同时也是中国网络的主体力量。得益于丰富的知识积累和阅历，那些年龄稍大、掌握一定社会话语权的“玉米”纷纷在博客、专栏和个人网站上表现出主体的过度姿态—他们用星座分析李宇春，用自己的私人经验描述李宇春，用自己的灵魂想象李宇春，甚至把李宇春与曾经的偶像张国荣联系在一起。

正如“玉米”所言，李宇春的个人品牌有60%是来自“玉米”们的支持。从某种层面上讲，和周笔畅、张靓颖的传统模式不同，李宇春无意中走了一条崭新的路线，那就是网络化的力量。李宇春影响的也是网络的一代，他们渴望“自信”、“洒脱”、“独立”、“随心所欲”这些气质，而不喜欢“娇弱”、“顺从”、“小鸟依人”。事实上，李宇春也充分借力到了网络的力量，在早期，很多超女的粉丝都分散在论坛，后来百度贴吧出现了，它让分散在全国各地的粉丝找到了统一的根据地。

部分“玉米”还把最快获得的信息、职业判断和私人的感受发表在博客上，他们的文章被其他“玉米”们转载到自己的博客、个人网站和公众

论坛，并重新引起新一轮的争论高潮。这是一个经典的“旋涡”效应—当旋涡卷起时，水面上的所有东西都被席卷进去。有趣的是，不知道李宇春的人开始关注李宇春，而所有喜欢和不喜欢李宇春的人都因为这个让人震惊的短信支持率急于表达自己的见解和立场。

“超级女声”似乎以恢弘的气势宣告了一个多媒体时代的到来。广电网、电信网、互联网，这三张网在“超级女声”的造星运动上产生了强大的合力。

与2004年相比，2005年的超女，短信对节目进程的影响力大大增加。过去电视和无线产品的结合大部分是非常僵硬的，在国内，还从来没有一个节目可以这样通过与观众的互动来选择最终的结果。这无疑创了一个手机和传统媒体融合的全新模式。以后电视剧、真人秀，都可以把无线的部分增加进来，有时结果连导演也不知道。这是一个模式，却代表了一种趋势，而这种趋势叫做三网融合，四大电信运营商、电视网络、计算机网络，进行了一次空前深入的合作。其间最大的难度是，由于短信在2005年的超女中实时影响到节目进程，要保证这个节目的公平公正，就不能在系统上出现问题，否则根本没有可能回头。决赛阶段，每分钟都可能有上万条短信发出！

宋柯借李宇春玩数字音乐

2005年10月，宋柯重金签下人气歌手李宇春，而后者，也是宋柯完美商业联盟千挑万选的试水之作。

事情进展得很顺利。以往一张唱片从制作、推广到销售要几个月甚至几年，但在宋柯想象力的作用下，李宇春单曲《冬天快乐》从词曲制作到网上首发只用了一个月，这种单曲销售模式不仅迅捷，且成本低廉、成效甚快—30万次的下载量，每次三元，再加上8万多张50元钱左右的限量版单曲CD，《冬天快乐》这首歌，其收入远比一张有10多首歌曲的传统唱片要多。不仅如此，在太乐网上下载《冬天快乐》的30多万人中，有1万多人通过太乐网新版本的太乐唱录机翻唱，花费10多元钱得到与太合麦田专业录音棚效果接近的音乐享受。

2005年7月的上海，太合麦田音乐文化发展有限公司的董事总经理宋柯，在上海短短三天的行程中收获颇丰。他马不停蹄地拜访了各家关联公司，参加了一个企业家聚会、为媒体举办的颁奖典礼客串了一次颁奖人、出现在了克里斯蒂娜上海演唱会的嘉宾席上、见缝插针地接受了几家媒体采访，并在电话里约好了周末回京一块儿打高尔夫的朋友。

这是典型的"宋柯生活"。自1996年时作为珠宝倒卖商的宋柯被著名音乐人高晓松拉进唱片界后，他的角色一直飘忽不定—有时候他出现在娱乐新闻的头条，有时候他被请去马来西亚参加高尔夫球赛，有时候他坐在选秀评委的席位上评头论足，有时候他又在《福布斯》的商业颁奖典礼上毫不客气地拿奖。他的投资人、软银赛富合伙人羊东为此给了他一个称呼：疑似艺人。

而宋柯在中国音乐界的口碑，大多来自于一些富于想象力的投资与交易—比如，2004年宋柯买下刀郎作品在新技术领域的版权，仅彩铃下载一项就为他带来了累计超过2 000万元人民币的收入。

尽管出身清华，宋柯对高科技却一直“不太懂”—他不会在电脑上打字，不会发手机短信，更不会像当下的年轻人一样用QQ或MSN聊天，或者用一些流行的下载软件下载音乐和电影，但这并不妨碍他赚钱。

宋柯第一次意识到自己所在的传统唱片业可以从高科技中赚钱，是在2003年。当时，打算拓展音乐下载业务的一家网站，找到时为华纳唱片公司中国区副总经理的宋柯，要求以1 000元一首的价格买断他手中一些影视歌曲一年的版权。这笔钱微乎其微，包括华纳唱片在内的大多数公司都看不上眼。他们还满足于出唱片、开演唱会、做艺人经纪这些最赚钱的传统方式，对这些送上门来的小打小闹式的生意，第一反应往往是拒之门外。宋柯却从中嗅到了商机，他以麦田音乐的名义签下授权合同。

这份合同，像豁然打开的一扇门，让他洞见了另一条生财之道，也促使他迅速跳槽，并与太合传媒合作成立了太合麦田音乐。

宋柯所带领的太合麦田不是简单地投资唱片业，他希望对所投的项目能有深入化的经营。作为老板，他没有越俎代庖，而是要求手下团队从商业规范上加以指导。在他的观察中，当下的娱乐业大多项目都是单体团队凭激情在推动，对于商业模式、规范设计的理性思考太少，专业的操作人太少。他自己扮演的角色，正是为娱乐业产业化发展揉入理性分析。

宋柯是个联盟主义者，给他投资的太合本是一家房地产公司。2008

年3月，SK电讯以2 000万美元的价格入股太合麦田，SK电讯与太合麦田及宋柯持有相同的股权42.2%，而原投资方之一的软银赛富股权比例则稀释到15.6%左右，各方依据股权比例确定董事会席位。宋柯越玩越转。

许晓峰：用基金的方式做数字音乐

在宋柯这个纯音乐人玩转数字音乐的时候，另一个和宋柯一样知名的音乐人也来开始趟数字音乐的混水，这个人就是和刘晓松一起发起原创联盟并担任原创联盟总经理的许晓峰。

许晓峰，1966年出生于闽南古城泉州，加入A8前的头衔是华纳中国总经理。

1983年，许晓峰考入北京大学英语系，在校期间曾组织“流行色”乐队，获北大首届十佳歌手大赛金奖。许晓峰和陈戈（现普涞文化有限公司总经理）、汪勇等志同道合者组建了一支叫“流行色”的校园乐队，由许晓峰任队长兼鼓手，陈戈任主唱。

“那是纯粹精神生活的年代，我们时常被一些小事感动，也时常因一些烦恼而忧伤。我们可以因为爱上一个女生为她写首歌，也可以因失恋再为她写一首歌。”许晓峰说，正是这段经历，让他接触到很多世界级音乐大师的作品，并对他们产生了崇拜，萌发了做华纳中国总经理的理想。

1987年，许晓峰毕业分配到大亚湾核电站任翻译，次年离职返京成为“北漂一族”。1989年开始涉足娱乐圈，曾举办崔健、黑豹、唐朝等摇滚乐队的小型演唱会，后创办龙声娱乐资讯有限公司，从事欧美音乐版权贸易和演出经纪，并先后代理华纳、ＢＭＧ、索尼等公司版权，引进猫王、鲍勃·迪伦等摇滚巨星专辑，同时操作保罗·西蒙广州演唱会、布瑞克兄弟爵士音乐会等演出。

1999年，许晓峰实现当年狂言，出任华纳唱片中国（香港）有限公

司及北京中文华纳文化有限公司总裁。旗下艺人包括朴树、周迅、汪峰、金海心、老狼、范冰冰等。 2002年，与九洲传播机构合资创办北京九洲亚华演艺经纪公司。旗下艺人包括李亚鹏、陈好、马伊俐、伍宇娟、孔祥东等。

2004年12月31日下午，许晓峰“云游”到曾经打工过一段时间的故地深圳，碰巧跟总部在深圳的互联网音乐SP—A8音乐的首席执行官刘晓松一起吃饭。饭后，许晓峰对刘晓松谈起了他自己对唱片行业一些新的看法，对未来原创音乐、在线音乐、传统音乐的结合和弊病的判断。两人一拍即合，刘晓松正在动原创音乐的主意，而这边，许晓峰正在为中国无法批量包装和推广好歌手而寻求突破。

2005年1月18日，许晓峰离开华纳，并发表公开辞职信。这一年5月，与刘晓松及熊晓鸽一起筹建创盟音乐投资管理公司，并出任总裁。

现实中的许晓峰是一个“四不主义者”，他自己总结为“从不上网，从不用电脑，从不发手机短信，从不开车”。在他的办公桌上，散落着一些布满修改痕迹的打印纸，许晓峰说，这是他写的随笔，自己手写出来后交给秘书打印出来，之后再进行修改。

而在后来选择合作伙伴上，许晓峰也坦言自己并没有太多权衡，基本上是“性情所致”。选择刘晓松合作也是因为能谈得来，因此，许晓峰没有想过再去找别的SP谈然后再确定合作伙伴。

清华辍学博士刘晓松

拉许晓峰从岸上下海的刘晓松也是中国数字音乐中的关键人物之一。

1965年，刘晓松出生在贵州省晴隆县郊区（刘晓松称自己老家在二战著名的史迪威公路旁边）的一个普通教师家庭。幼年时期的刘晓松就展现出在学习方面的天赋，并很快在同龄人中脱颖而出。在短短的求学经历中，刘晓松两次跳级，先后从小学二年级直接跳到小学四年级、从初中二年级直接跳到高一。1980年，不满15岁的刘晓松考上了湖南大学。

1984年，19岁的刘晓松考上了中国电力科学研究院的研究生，1991年又进入清华大学读博士。1992年在博士学业的假期中，刘晓松到深圳玩，和大部分20世纪90年代初闯深圳的人一样，刘晓松一到深圳就被深深地震撼了，这里体现的和全国大多数城市不一样的经济腾飞浪潮、城市发展速度让他激动。

刘晓松本想利用暑假的时间到深圳黎明网络公司打短工，但到黎明网络一看，惊呆了，所以就留了下来。

刘晓松所在的黎明网络公司是一家开发证券行情交易软件的软件公司，但当时黎明网络开发的证券交易软件是标准化的系统，不能够满足不同券商和机构的个性化需要，学电子工程出身的刘晓松敏锐地发现了其中的商机。

上天总是青睐有准备的人，不久之后，一个客户提出愿意以200万元的价格，购买一套能满足自己个性化需求的证券行情软件，刘晓松决

定自己接下来，单独做。于是，刘晓松和自己的同学、朋友一共6个人，正式创业，由于都是穷学生，没有启动资金甚至没有注册公司的钱，刘晓松只好挂靠在广东省科委的名下，由广东省科委和客户签合同。

就这样，6个人搬到了客户的公司，开始开发软件，并由此积累了第一桶金。在第一个订单结束后，1994年，刘晓松正式注册成立了自己的公司—信力德系统有限公司，经营证券软件开发业务，并在后来扩展到证券、金融等行业软件市场。

时间到了1996年，刘晓松的信力德公司借助中国股市的发展，已经成长到年营业额两三千万元人民币、年净利润接近500万元人民币、公司雇员达100多人的规模。

在20世纪90年代，30岁出头的刘晓松就有了接近千万身家，刘晓松的自我感觉很好，但此时再次发生了一件改变刘晓松人生的事件。

1996年年底，刘晓松在湖南大学期间的学长，时任美国IDG创业投资亚洲区副总裁的熊晓鸽绕道深圳，在听说昔日学弟已经独立创业后，熊晓鸽对刘晓松说："晓松，我带来一个很好的东西—风险投资，能让创业阶段的公司加速发展。"熊晓鸽同时还介绍了IDG广东的杨飞给刘晓松认识，研究投资信力德的可能。

不过，在研究之后，IDG决定不投资信力德，这让刘晓松感到很生气。"我的公司发展这么好，这么赚钱，你为什么不投？"刘晓松问熊晓鸽，熊晓鸽给刘晓松分析，信力德虽然目前赚钱，但赢利模式有问题，即这种靠给人做系统集成的软件公司规模难以扩大。即使100个人一年能够赚四五百万元，但追加投资后增加到500人，净利润可能也不会大

幅度增长。一句话，成长性不够，没有太多的想象空间。

果然，到了1999年，信力德在三年后年营业额增加到了5 000万元人民币，但净利润只达到了八九百万元的水平，没有能够实现翻番。刘晓松意识到了自己公司的局限性，决定把信力德卖掉，参与到互联网业的大潮中。

不过，刘晓松并没有参与第一轮互联网的门户热潮，而是进入无线互联网市场。

当时，思科在全球网络和通信市场如日中天，一个偶然的机会，刘晓松听了时任思科中国总裁杜家滨的演讲，杜家滨认为未来电信增值业务会成为通信和互联网业新的收入来源，这让他深受启发。

就这样，刘晓松开始了二次创业，2000年5月，他在深圳创立了A8音乐的前身—深圳华动飞天网络技术开发有限公司，公司定位为：无线互联网领域的电信增值服务内容提供商。

创建华动飞天后，国内手机用户的快速增长，让刘晓松迎来了新一轮的高速发展。在2000~2003年的三年时间内，利用短信、彩信等业务，华动飞天成为国内的大型SP之一。

A8：数字音乐先行者

不过，在SP这个领域，刘晓松的华动飞天一直没有进入最大公司的行列，虽然SP的利润十分可观，但受行业内的违规经营行为导致运营商监管持续收紧影响，无线互联网公司的收入水平并不稳定，处于中上水平的华动飞天并没有机会进入行业金字塔的塔尖。

此时，刘晓松再度找到了自己的机会，刘晓松发现流行歌曲、流行音乐的铃声、彩铃的下载量巨大，2001年2月，刘晓松在《深圳特区报》上刊登了一则很小的短文，告知可以在他的A8.com网站上为手机下载铃声。结果是，当天就有26万人次下载。此事给刘晓松震动很大。

到2003年，刘晓松发现，和音乐有关的收入已经占到A8总收入的30%，当时整个无线音乐的市场规模也就几亿元，A8实际上已经是无线音乐的一个大分销商，而且在规模上已经超越了传统的发行商，这让刘晓松开始决定完成向数字音乐平台的跃迁。

当时，音乐的能量开始在美国的互联网上迸发。苹果公司的iTunes音乐网站获得了巨大成功，聚集了众多非著名摇滚乐队的MySpace.com也开始崭露头角。

但在盗版横行的中国，数字音乐有机会吗？果然，刘晓松一提出转型音乐提议，就遭到了公司其他管理人员，特别是业务部门管理人员的反对。当时华动飞天与湖南卫视独家合作，共同开发湖南卫视著名综艺节目《快乐大本营》的短信互动业务，这项业务最高峰的时候，一个月的收入有400多万元人民币，除去分给湖南卫视的部分，华动飞天也能有200多万元入账。如果把与《快乐大本营》的这种模式推广到其他电

视栏目，就可以轻松达到几千万元的收入，因此这些管理人员力主向电视领域继续发展。而转型音乐不仅难以见到短期回报，反而需要投入大量资金进行研发，购买版权。

2004年5月的一天，刘晓松找到支持其转型音乐的A8公司联席运营官黄次南，在两人一席谈话后，他站起身来坚定地对黄次南说：“反正这个事情就这么定了，如果说做不好的话，我们俩就把这个公司给拖垮了。”

2004年，华动飞天推出了自己的原创音乐互动平台，并改名为A8音乐，开始转型成为数字音乐公司，通过为原创音乐在网上推广和发行音乐作品，获得MP3及铃声下载的收益，并与原创作者分成。

2005年年初，为解决刚从SP转型成为音乐门户的A8音乐网的内容问题，A8董事长刘晓松联合IDG以及许晓峰共同成立了音乐原创联盟。

自2005年3月起，A8音乐就启动了全国范围内的数字音乐赛事—“A8音乐原创中国”大赛。从宣布转型做音乐内容以来，打造原创音乐就成为A8塑造品牌的重要一环。

A8与音乐原创联盟的深度合作，令传统音乐产业与数字音乐取长补短，音乐原创联盟为数字音乐提供了巨大的音乐内容库，而数字音乐模式则为音乐原创联盟铺设了顺畅的营销渠道。刘晓松甚至把自己的触角伸展到酒吧行业，他在深圳等城市开设A8酒吧，把自己签的一些歌手也送到自己开的酒吧里献唱，这种延伸产业链的做法对A8形成正向反馈。

A8音乐一年来的业绩也得到了投资者的认可，2005年12月，A8音乐集团正式宣布获得了来自5家投资机构的融资，这笔融资总额约在2

000万美元左右。这是A8音乐集团继2004年10月获得IDG投资以后的第二轮融资。

2005年12月13日，A8音乐集团在北京中山音乐堂举办了“2005年度A8音乐原创中国颁奖典礼”。这个颁奖典礼可以看做是对2004年年底A8开始做音乐内容的一次检验。

数字音乐群英会

在争夺SP数字音乐疆界上，京文唱片也属于快了一步的种子选手。京文和无限艺能在2005年6月合并成立艺能京文控股公司，而无限艺能本身具有SP资质，旗下有酷客网，拥有2 000多名歌手，8 000多首原创歌曲。艺能京文的CEO杨春旭说："酷客类似音乐发烧友的网站，里面会有彩铃业务。我们和广东电视台合资成立的华格莱美电视发展有限公司，将来会是我们音乐节目的生产基地。依托电视媒体和唱片公司的优势，酷客将提供质量更好的音乐作品，今后很难界定谁是网络歌手，谁又是唱片公司签约歌手。现在，酷客正在整合手机和互联网资源。"

跨媒体也是时任掌上灵通CEO杨镭始终挂在嘴边的词汇。2005年，掌上灵通控股了九天音乐网，之前还收购了做网络游戏的深圳远航，不过，其最大的手笔是和湖南卫视的《超级女生》节目做内容上的合作。杨镭称这种布局横亘手机、互联网和电视，掌上灵通要做跨媒体、跨平台的互动娱乐公司。这就是SP对CP（内容提供商）的渗透。

数字音乐是2005年前后杨镭最愿意说的一个话题。杨镭说："九天音乐网上现在有四五万首正版音乐。很快将会有七八万首。我要把九天打造成中国最时尚的音乐门户要让年轻人觉得上九天去下载音乐很酷，而不是钱的问题。"

如果说杨镭借助九天的平台进入CP还是业内可以理解的，那么另一家短信服务商华友世纪彻底扎下去做内容，接连签下陈好、庞龙和张靓颖等艺人，则让业内人士众说纷纭。华友世纪的副总经理吴峰的解释是："华友世纪原来是个软件商，后来发觉做软件没有内容，就做SP；又发现做SP没有核心价值，和其他的竞争对手区别性不大，于是进一步

做内容。像掌上灵通收购九天音乐网可能会做原创音乐平台。而我们直接做内容，只是想找一条对我们来说最舒服的路来走。”

时任TOM在线CEO的王雷雷不认同华友世纪盯着歌手的做法，他说：“TOM在线的玩乐吧是以歌为主，不能以歌手为主，网络歌手一般就只有一首歌。虽然这些网络歌曲不是精工细作的，但成本非常低，所以效率高，比如一个星期就能去申报三个新的原创歌曲的彩铃。而包装一个歌手，成本很大，风险也比较大。”

作为当时中国最大的SP，TOM在线2005年第二季度的无线互联网收入占总收入的95%，近3.4亿元，其中40%是来自于数字音乐收入，数字音乐已经成为TOM在线主要的收入来源。2003年，王雷雷在刚进入数字音乐领域时，曾做出过1 200万元签下周杰伦4首歌曲两年版权的壮举。

王雷雷反攻CP的手段是“歌海战术”，他说：“我们跟传统歌曲签约的有两万首，真正有过下载记录的不到2 000首，传统歌曲收入90%的贡献来自于不到100首歌。”这也就是说，虽然看起来传统歌曲是海量曲库，但真正适合数字音乐形式的资源极为有限。

网络歌曲虽然在质量上差强人意，但是最重要的一点就是它的创造成本低，这就意味着“数量大于质量”。王雷雷说：“我要不断地高产网络歌曲，众口难调没关系，不爱听的歌马上就下去，我有新的，每天在玩乐吧有200多首歌曲上传。就算是抽奖的几率，TOM在线也要抽出个《老鼠爱大米》。”

就在CP和SP你争我抢之际，从这两个阵营里又分别走出一些人，他们也想分切数字音乐的蛋糕。

与互联网上的搜索引擎式、P2P式盗版泛滥不同，无线互联网上的是高级盗版—CP无法掌握下载的精确度。比如手机铃声可以通过各种渠道下载：可以通过网站直接下载；也可以通过 IVR 语音互动系统下载；也可以通过Wap 形式下载；甚至可以通过短信的方式去下载。CP很难知道铃声是怎么下载的，当然也就无法知道它被用了多少次。于是，经常有SP为了少分账和CP玩数字游戏。

所以传统的唱片公司跟SP的合作也是分三等的，对TOM在线和新浪这样的顶级SP，以分成为主，没有保底金；对于空中网、掌上灵通等中型SP采取保底金加分成；而像其他的小SP只有保底金，唱片公司不愿意跟他们多纠缠。而小SP本身收入就没有保障，高额的门槛把他们排除在外，如此下去只有两个结局：要么盗版、要么就是寡头SP之间的游戏。

源泉公司则试图用技术打破这种不平衡，其创始人吴峻也是中国最早的SP灵通网的创始人，对SP的手段非常熟悉。源泉通过比对收集到的网络下载采样信息与SP提供的计费信息，从而测试数据的准确度。源泉以这些技术为保障，以预付金的形式拿到了环球和华纳所有的曲库和部分BMG曲库的著作权代理，再在国内授权SP使用，并监督打击盗版。就在2005年11月的第一个星期，源泉起诉了华友世纪、中华网、华动飞天、奥创科技4家涉嫌使用盗版周杰伦歌曲铃声的SP。吴峻说：“版权在没有管理的情况下是不值钱的，源泉把数字音乐的版权管理变成了一项生意。”这在其他国家是行业协会和政府部门做的事情。

还有人想杀进来，即便是在盗版音乐猖獗、产业环境尚不成熟的互联网上，各种奇思妙想也都在一一迸发出来。靠数码产品的一击得中一跃成为中关村代表性公司的爱国者，横空出世一个中国版iTunes模式，甚至连每首音乐下载每次0.99元的价格都照搬过来，只是把美元的后缀

换成了人民币；中搜①　　富有想象力地提出下载一首歌替网民垫付一分钱版权费，还大张旗鼓地和国内两家小唱片公司签下授权合约，虽然这两家公司可能从没想过能在互联网上收到钱。

博客方兴东：因微软封杀而生

2005年7月19日，博客中国在北京中华世纪坛举行了盛大的“易帜仪式”，宣布更名为博客网，并发布了全新的企业标志。出席仪式的人中包括国务院新闻办网络局有关负责人。不过，最吸引眼球的是博客中国的创始人方兴东，长长的刘海总是遮盖住他的眼镜，让人看不出他的真实年龄，这是个身材高大、面目清秀、精力充沛、目光坚定，一个人呆的时候总是若有所思，与人交谈时总是面带微笑的业界红人。

在会上，方兴东宣称，博客网将构架出全球第一“博客门户”的基本框架，直接挑战新浪。在方兴东看来，博客将是互联网历史上的一场声势浩大的草根运动，他所领导的博客网将在未来不长的时间内成功成为中国第一大门户

1996年夏天，应朋友的邀请，刚刚考入清华攻读博士而来到北京的方兴东，以一篇关于戴尔公司的文章进入公关行业，边学边写，一头扎进了IT圈，逐步成为圈中高产而激情泛滥的产业评论家。

1998年，微软在中国的一系列举动引起了方兴东的注意，比尔·盖茨也频频访华，到处宣传微软推出的“维纳斯计划”。1999年3月，方兴东的署名文章《“维纳斯计划”福兮祸兮》一文横空出世，两个月后，方兴东将他两年来的研究所得和一些自己的后期作品以及部分别人的作品组织成《起来，挑战微软霸权》一书。以一己之力挑战全球信息产业巨子，清华在读博士方兴东一举成名。

2002年7月6日，一个原本普通的周末，却成了方兴东一生中不同寻常的一天。从2002年起，微软为保护自己的知识产权加大在中国打击盗

版的力度。方兴东针对此写了《向微软投降》和《微软为什么》两篇文章声讨微软，指责其知识霸权伤害了中国的民族软件产业。两篇文章迅速登上了包括新浪在内的几家门户网站的头条，本来期待引起更大轰动的方兴东却发现，一个小时后，几乎所有的网站都撤下了这两篇文章。

把反对微软作为自己持续发声和吸引注意力的方兴东突然发现，自己竟然瞬间失去了阵地，也就是在那一刻，他决定自己打造出一块阵地，哪怕简单一些，却可以自己主导不再受限制。这时候，他其实还没有想好要打造出后来的博客中国。不过，这在一开始就决定了方兴东的创业故事很难取得成功。一部中国互联网史中出现的成功创业者，要么是兴趣驱动、有着技术背景的极客；要么是胸怀世界，而又脚踏实地的海归；要么是有着超强执行能力的商业奇才。只有属于某一类纯粹的创业者，取得成功的可能性才会比较大。但对此，方兴东无一符合，他肯定不是一个好商人，也没有真正在海外生活的经历和足够宽阔的海外视野，他一直标榜的独立发言和其思想极客的身份，也因为他妻子下海开公关公司的举动而被对手非议。更重要的是，他一直摇摆在甲方、乙方和第三方之间，这让他不断迷失自我。激情对方兴东其实是把双刃剑，成也激情，败也激情。

孙坚华和王俊秀

有了自己创办网站的念想后没多久，方兴东在杭州参加一个会议时遇见了另一位研究新媒体的评论家孙坚华。孙坚华告诉方兴东，国外有这样的专门网站，叫Blogger，不仅可以放自己写的文章，还可以把身边的朋友都汇聚起来，孙坚华还给方兴东演示了自己在这种网站上建立的博客。

孙坚华，1985年自复旦大学新闻系毕业，曾任《钱江晚报》副总编辑。孙坚华应该是中国最早用博客进行写作的人，同时也是中国最早关注博客的人之一，他的《博客论》一文对于中国博客的发展提供了坚实的理论铺垫。

这天晚上，方兴东开始倒腾孙坚华介绍的博客网站，并越想越激动，他意识到，革命性的东西来了。回到北京以后他就与王俊秀讨论，搜集了大量与之相关的资料，两个人只花了一个月的时间就在2005年8月推出了博客中国的雏形。

王俊秀，山西人，自中国政治大学法律系毕业，和方兴东一样，也是位诗人，并且他们的友谊也是来自于一本诗集。王俊秀曾任《信息产业报》主编、《互联网周刊》执行主编。王俊秀的名言是：“建国以来，中国经历了三次解放：1949年是革命的解放，1978年是改革的解放，今天则是知识的解放。”王俊秀是一位能让人沉静下来的人，他与激情得甚至有些泛滥的方兴东很互补，他们俩从《信息产业报》开始合作，一直不曾中断过。

“博客”这个词是方兴东和王俊秀一起碰撞出来的，其发音和Blog相

似，而“博”有精英化的意味在其中。“博客就是日志，日志最早是航海时船长对天气生活的记录，我觉得我要做的网站就是一个在海洋中航行的个人网站，大家把精彩精华分享传播。”

博客中国的两位创建者还发布了《中国博客宣言》，他们将博客比喻成信息时代的麦哲伦。在宣言的最后，方兴东高呼：“博客文化能引领中国向知识社会转型，博客关怀能开启一个负责的时代。”

方兴东和王俊秀还为此写了本书名叫《博客》的书，书中富有激情地写道：“互联网之于博客，不亚于印刷术之于马丁·路德的宗教改革。当年，正是印刷术的革命解构了教会对《圣经》解释的权威地位，开放了‘上帝’的‘源代码’，引发了欧洲历史上大规模的宗教改革运动。按照这一逻辑推演，前几年掀起的自由软件运动，就是互联网时代软件业内部的一次集体兵变，是软件的开放源代码运动。博客的兴起，可谓是互联网时代知识、内容和媒体的开放源代码运动。”

在方兴东高呼博客万岁的同时，部分互联网和传统媒体的从业者给予博客这一新概念的却是不理解和漠视。方兴东曾经试图在两家著名的报纸上发表一篇自己预测互联网未来发展、博客即将崛起的文章，但是对方都认为这不过是他为自己新公司的一次商业炒作，这怨不得他们，在过去的几年中，方兴东的诸多预测准确率并不高，而他过深的产业介入，让他的诸多断言都被人想象成其背后受人指使，或是客户的授命之作，或是为自己的商业行为摇旗呐喊。

其中受争议最多的是博客中国的天使投资，这来自于盛大陈天桥的50万美元，相对应的是一个广受批评的事实：在很长时间里，方兴东对于陈天桥的各种行为，都无条件地予以支持，不论对错与否。

猛小蛇与木子美

由于不遗余力地推动博客在中国的落地生根，甚至将其产业化，方兴东被称为“中国博客之父”；与此相对应的是，还有一个人被称为“中国博客之母”，这个人就是木子美。

木子美，真名李丽，因在自己的博客里连续三个月讲述自己的性经验而被广泛关注，当时的木子美系广州某杂志社的编辑，她最开始的阵地并非方兴东的博客中国，而是由网易前员工胡之光在杭州创办的中国博客网，但后被方兴东成功策反到博客中国，并担任市场部经理。

在木子美事件发生之前，博客中国已逐渐步入正轨，浏览量稳中有升，每三个月就会翻一番。2003年上半年，方兴东某次前往广州出差，饭局间一位好朋友问他知不知道当时中国最有名的博客是谁的，“除了我还有别人吗？”方兴东半开玩笑半认真地说。也正是那次饭局，方兴东第一次听说了“木子美”这个名字，但是他并没有把太多注意力放在这上面。

直到有一天早上，方兴东起床以后登录博客中国，却发现访问不了。开始以为是攻击了，后来才发现，是因为访问量增加了10倍！再一看，三大门户都在头版重要位置推荐了木子美的文章。“精英们知道博客是因为我，而大众们知道博客却是因为木子美。”方兴东如是说。而另一位名博猛小蛇在他的专栏里写到：“（在对大众普及博客这项运动中）1个木子美相当于100个方兴东”。

后来木子美接受方兴东的邀请离开广州北上，成为博客中国的成员，依旧是中国博客运动具有争议性的符号性人物。不过，2008年下半

年，博客中国爆发欠薪风波，木子美黯然离开。

由于木子美的《遗情书》声名在外，她还被德国之声国际博客大赛邀请当评委。与此相对应的是，在2004年，猛小蛇创办的《狗日报》，获“德国之声2004国际博客大赛”的最佳博客奖。在《狗日报》中，猛小蛇带着“狗吾狗以及人之狗”的理想，不断地搏打拼杀，开创出一片“狗”的江山，获得国际声誉的同时，也以自己的方式大力地推动了国内博客的发展。

猛小蛇，真名严文波，四川人，1996年毕业于南开大学中文系，1998年来到北京，先后混迹于金山公司和博客中国。

猛小蛇堪称多栖。他一栖文学，他和另一位网络文学名人宁财神曾经讨论关于好莱坞写作的6个模板、26个叙事结构；以《成都，今夜请将我遗忘》而一夜成名的慕容雪村也曾找猛小蛇写小说；一直对影视圈有兴趣的求伯君也想请猛小蛇写电影剧本；猛小蛇还有一兄弟也是文学界的名人—李寻欢，他们俩加王小山、王佩，号称“四大杀手”名满江湖。

猛小蛇二栖媒体，他到处写专栏，他本人曾经在《财经时报》就职，也给《南方周末》和《南方都市报》写过专栏，在很长一段时间内，每天都能看到猛小蛇写的文章。

猛小蛇三栖互联网，互联网自1998年以后的几次大的应用他都折腾过。下载热的时候他和高春辉在一起做卓越下载站，论坛热的时候他是四通利方论坛的红人，博客起来的时候他是拿过德国之声全球名博的主儿，也曾担任过业界著名IT社区Techweb的副总裁。2008年年底，猛小蛇空降华为，帮华为做互联网领域的增值业务。

就在方兴东提出挑战门户后不到半年时间，新浪与搜狐这些门户网站也嗅到了博客的商机，2005年下半年，这两家门户网站相继推出了各自的博客频道，名人博客、博客大赛这样的活动也陆续推广开来。在对手的紧逼之下，博客中国自乱阵脚，而方兴东更是显示出他作为CEO的管理能力缺陷和苍白经验。比如，他根本不把董事们放在一个应该被尊重的位置上，2005年9月，1 000万美元投资金到手后，他在没有征求新投资人同意的前提下，雇用了超过200名的编辑和技术人员，让财务骤然吃紧。一位博客中国的投资人，也是前董事会成员对此的评价是：这家公司真是情绪化。很显然，情绪化的是公司的CEO。

有很多人因为方兴东的文字而跟随其后，但文字和为人之间并不能完全画等号。方兴东的身边曾经聚集了中国Web2.0领域的诸多强人，他们中前有谢文、麦田、猛小蛇、李安科等人，后有刘伲、谷龙等人，但这些人无一能与方兴东分享光荣与梦想。

以博客为代表的Web2.0概念推动了中国互联网的发展，而Web2.0概念的出现也标志着互联网新媒体发展进入了一个新阶段。

“土豆”王微和“我乐”周娟

如果博客在中国兴起第一个要感谢的人是清华在读博士方兴东的话，那么，播客的兴起第一个要感谢的人则是一个叫王微的福建青年。

王微，1974年出生，福州人，父母是医生，家境不错。

王微高中毕业之后就赴美国求学。一开始，他就读于纽约，获得经济学学士学位。1996年毕业后，进入美国休斯公司。在休斯工作期间，王微同时攻读约翰·霍普金斯大学的计算机硕士学位。

这一时期王微被频繁地派往国内出差，一年零三个月后他获得了硕士学位。1999年，王微被派驻到北京工作，具体的工作内容是负责卫星宽带上网业务。

此后，王微进入法国INSEAD工商管理学院念MBA。获得MBA学位之后，2002年王微来到上海，此后他就一直待在上海。他先是开设了一家咨询公司，但是这一次创业没有延续很长时间。　随后他了进入贝塔斯曼，并担任贝塔斯曼在线中国执行总裁。

2004年10月，有一次，王微和他的荷兰好友马克·范德齐斯打高尔夫球，回来的路上，范德齐斯向王微提起了Podcast（中文现在常译为“播客”）。两周前，美国人亚当·库里刚刚开发了iPodder，这是一款开源的小软件。通过iPodder，可以订阅互联网上的音频，将最新广播下载到iPod上，以便在任何时候收听。王微听了之后很感兴趣，不过他当时的兴趣在于开发一款iPodder的中文版软件。

不过随后王微发现，所有的下载都是直接从服务器上下载来的。当

然绝大多数国内的网友不可能自己去建一个网站，上传后供他人下载。于是王微觉得，不如直接提供流媒体播放服务，这样众多的网友可以在自己的个人主页上引用链接。

王微和范德齐斯为此投入了100万元人民币一同创办了土豆网。

2005年4月15日凌晨，土豆网正式版上线。半年后，网站每天的访问人数为4万人，一共拥有3万个音频和视频片段，其中60%为视频，40%为音频。 2005年11月，王微将办公室搬进了上海苏州河北面的四行仓库，公司也有了15名员工。层高5米的仓库不但让生活在城市中的人豁然开朗，而且颇为吻合艺术类产品的生产格调，唯一缺点是这里没有空调。

2005年年底，IDG向这家初创公司投入了80万美元。王微得到IDG投资的故事也相当经典：当王微去见IDG　VC的合伙人章苏阳时，连基本的打扮都没有，穿的还是双拖鞋，想不到的是，章苏阳见王微的第一面就立马答应投资，章苏阳的观点是，要是王微西装革履的，未必能做好土豆这样的网站，也就是说，王微那天给章苏阳的印象，和章苏阳心目中做土豆网站的形象基本吻合：有些酷，不循规蹈矩，有创造力，有活力。

生活中的王微的确就是这样，他也是一个喜欢文学的人。2006年第5期《收获》的主打作品是《等待夏天》。这是王微的长篇处女作，讲述的是几个年轻IT人在美国的经历。《收获》一直是纯文学杂志的旗帜。虽然也有读者质疑《等待夏天》的题材并不新鲜，由《收获》主推是否恰当。但《收获》副主编程永新则这样解释："现在有读者认为我们是不是在打网络名人牌，这完全是误解，因为到最终确认发稿与作者联系之前，我们对他的身份一无所知。" 这篇小说的结尾关于自杀的描

写像极了海明威的手法，足够惆怅和伤感，充满了对生活的无奈，流淌着内心的不甘和无助。

王微们也会来到位于浙江德清的莫干山上，租下几栋别墅和山顶的一个小教堂，开始他们的土豆电影节。喜欢用文字记录心情，喜欢搞聚会，喜欢旅游，就连工作的地点，也布置得有诗意，在王微的办公室里，有运动脚踏单车、跑步机和帐篷，还有白色的大猩猩毛绒玩具，这样的王微真的很酷。

2005年5月，在土豆网上线不到一个月后，又有一个人杀进了网络视频的江湖，这个人叫周娟。

周娟，外形靓丽，为人大方而干练，有中国第一美女CEO的美誉。周娟生于江西临川，此地人杰地灵，出过王安石这样的大人物。1999年自中国科技大学计算机系毕业后，周娟进入网易，负责过技术、产品等多个部门，直至2005年5月离开，周娟在网易待了6年。

网易有个特色，就是公司重视的项目，一般都是由丁磊直接抓的。在这种推动力下，很多项目也会进展比较顺利。于是，在这种企业文化和氛围中，担任项目经理一职的周娟跟丁磊沟通的机会比较多，她负责的多个千万级别的产品，包括网易的个人主页以及后来的网易邮箱等，都获得了巨大的成功。

伴随着网易这个门户网站风雨起伏的6年以及与公司创始人的近距离接触，让周娟在潜移默化中学到了很多东西的同时，也得以有机会能直观看到一个IT界传奇人物迈向卓越巅峰的蜕变过程。以丁磊为代表的中国互联网第一代创业者在工作中表现出来的执著和在其中付出的努力，也使身边的周娟深受感染。

2005年5月，周娟从网易辞职①，一头扎进了我乐网（56.com）的视频天地。

尽管56.com这个域名在2005年年初的时候，就已经花了几十万元人民币的代价买了下来。但在正式开始大规模开疆破土的时候，周娟和她的创业团队还是对以后的发展方向进行了仔细的分析：宽带的兴起使得互联网的发展形态从图片、文字变成了多媒体，而娱乐化已成为未来的一个发展方向，视频服务的需求将会呈现高速增长。而这正是她们擅长的事情。做了决定之后，当时的几位创业者就开始雷厉风行地干了起来。2005年10月，在推出服务之后短短两周内，网友原创视频数即突破2万个；2006年5月初，56.com的免费视频空间扩容到5?000兆，系统同时升级至支持千万用户级别；2006年8月底，网站注册用户数突破900万人，总的视频浏览次数超过8亿次，成为中国人气最为旺盛的网络视频短片分享平台。

不过，土豆和56.com这两家中国视频网站的领先者在之后的2008年，都先后遭遇了困境。2007年年底国家广电总局宣布将颁发视频牌照，其官方网站于2008年6月18日公布了247家获得视频牌照的机构名单，视频分享网站酷6、六间房、优酷均在奥运会召开前已获视频牌照，但在行业内颇有名气的56.com和土豆网一直迟迟拿不到牌照。

不仅如此，土豆长期遭受版权困扰，不断地陷入与版权商的纠缠和法律诉讼过程。所幸的是，王微加快了资金的引进，2007年4月C轮1 900万美元，2008年4月D轮融资5 700万美元，其用百米冲刺的速度抢跑的策略为其赢得喘息；而56.com则陷入长达勒令一个多月的整改关停的旋涡中。由于政策外力的作用，两位领先者开始不再领先，整个视频江湖陡然生变。

三个搜狐男人 一台视频创业戏

2008年12月，56.com邀请搜狐前高级副总裁王建军担任CEO，创始人周娟退任总裁和COO一职，前总裁兼CFO张福兴离职。伴随着王建军到来的另一个好消息是56.com终于获得了视频牌照。

在搜狐，基本上所有的员工之间都互相称呼英文名，而王建军是个例外，他的英文名几乎没有几个人知道，因为大家都叫他“老王”。其实，生于20世纪70年代的“老王”一点都不老。

王建军出生于浙江金华，在杭州大学获得数学硕士学位，后于北京师范大学获得数学博士学位，1997年加入搜狐公司，之后创建搜狗搜索。

王建军于2002年7月晋升为搜狐公司副总裁，分管搜狐企业在线；2003年，同时负责技术部；2004年带领团队推出搜狗搜索，并分管网络游戏、邮件、校友录等产品；2005年9月1日，晋升为公司高级副总裁，成为公司核心管理团队成员；2007年1月底，卸任搜狐高级副总裁。

王建军加入56.com，让中国互联网的视频江湖，开始上演三个搜狐男人一台戏的故事。另外两个与视频有关联的搜狐男人分别是前搜狐CFO、总裁古永锵和前搜狐高级副总裁、总编辑李善友。

古永锵曾就读于加利福尼亚大学伯克利分校，获学士学位，而后在斯坦福大学获得MBA学位。1989~1992年，在国际管理咨询公司贝恩公司任职；1993年在宝洁国际香港公司任职；1994~1999年，就职于风险投资公司富国集团，出任副总裁，负责媒体、娱乐及工业项目的投资评估以及业务运营；由此与搜狐结缘。

1998年，古永锵对互联网产生了浓厚的兴趣，于是他有意识地去接触相关项目和负责人。很自然的，他就认识了张朝阳。“1998年8月，在北京国际大饭店一楼咖啡厅，张朝阳和我一起喝咖啡，本来是谈给他的搜狐网投资的，结果谈了一会儿，他说，我不要你投资了，你过来吧，过来帮我去融资。”

1999年3月，古永锵加盟搜狐公司，任搜狐高级副总裁兼首席财务官，并于2000年开始，主管企业发展战略，负责新业务拓展方面的工作；2001年，出任搜狐公司首席运营官，负责公司的业务运营及发展、产品及技术等工作，在公司大型合作项目中担任关键角色。2004年，任搜狐公司总裁兼首席运营官。

就在古永锵功成名就之际，2004年年底，他却向张朝阳提交了辞呈，理由是陪同太太到纽约大学读媒体管理。在这为期一年的学习生涯中，古永锵花了三个月时间环球旅行，从北美出发，然后经南美洲、澳大利亚、新西兰一路过去，最后到达非洲。在旅行期间，古永锵经常有冲动要把这一切的所见所感记录下来，跟家人和朋友分享，可手中的相机只能留下瞬间的影像，无法传达那时那刻立体的“美妙”。这让古永锵当时想到，如果再创业，是不是要做和这种“记录”有关的事情。而之后全球最大的视频网站YouTube被Google收购的消息传出后，古永锵也第一时间成立了优酷，并借助自己良好的融资背景，使优酷很快得到贝恩、Farallon、Sutter　Hill等诸多投资商的多轮投资。充裕的资金使优酷很快成为这个行业的领导性品牌。

在古永锵离开搜狐一年后的2006年4月，李善友从搜狐高级副总裁、总编辑的职务上辞职，投资200万元人民币创立了酷6视频网；当年9月，酷6网正式上线，并同时推出与网友分成的系统。

李善友于南开大学获得数学学士学位，并在中欧国际工商学院获MBA学位；曾经在摩托罗拉、美国铝业集团、博士伦公司等大型外企任职的他，2000年进入搜狐的第一份工作是人力资源总监，李善友善于培训，也是业内公认的名嘴之一以及金牌培训师之一，他善于鼓舞人心和带领团队，在他担任搜狐总编辑任内，虽然没能撼动新浪的领导性地位，但却成功地为搜狐在中国网络广告市场中切取了应有的蛋糕。

其实还有一个与搜狐颇有渊源的业界红人也进入过视频领域，这个人就是ChinaRen的CEO、后进入搜狐担任高管的陈一舟，不过，看到视频领域花费巨大，时任千橡公司董事会主席兼CEO的陈一舟对其旗下的视频网站做出了放弃的决定。

在畅销书《世界是平的》的作者托马斯·弗里德曼看来，博客和播客运动的兴起，是推动“世界是平的”这一趋势的推动力之一，是典型的上传运动形式。弗里德曼还提到，推动“世界是平的”这一趋势的另一个推动力是搜索引擎的出现，在他的书中，他重点讲述了Google的故事，不过，在2005年，中国的搜索引擎业发生更多故事的却是百度。

百度**IPO**高开 李彦宏泪流满面

现在该讲一讲2005年的大事件—百度上市首日火箭般的故事了。

美国东部时间2005年8月5日上午10：00左右，百度CEO和创始人李彦宏夫妇、百度联合创始人徐勇夫妇和百度CFO王湛生、百度前市场总监兼战略顾问毕胜以及百度投资经理和坤在高盛所在的One NewYork Plaza楼下集合，并在高盛总裁的陪同下来到了49楼的交易办公室。

会议室里有很多人，其中有一位美国老人尤为引人注目，他就是最早给李彦宏投资60万美元启动百度的Bob King，他乐呵呵地拿着一张纸，让所有的人写下自己对百度首日股价的猜测，说要打个赌。但谁也没有看到李彦宏写了多少。

百度的发行价刚开始的时候大概是21美元左右，因为很多人非常感兴趣，价格不断地上提，在IPO前一天是23~25美元，最后一天晚上定到了27美元，发行4 040 402股。当时交易员来征求李彦宏的意见说，27美元的价格满意不满意？李彦宏说很满意。

头一天晚上，一些投行就跟李彦宏说，可能最佳的状态就是涨个15％~20％，这是IPO的正常现象。

有意思的是，高盛派出负责百度首日交易的首席交易员，正是负责Google上市首日交易的那一位，这是个多少有些暗示性的决定。这个交易员在开盘前跟李彦宏说，估计开盘要涨到40块美元左右，这已经超出很多人的期待了。

交易开始了。首席交易员一手拿着电话，一手握着鼠标，用眼睛扫

描屏幕上的投资者下单情况，嘴里不停地报出最新的报价。

当交易员报出35、37美元的时候，办公室里响起了第一次掌声，所有人都知道成功了。没想到没过多久，交易员嘴里又说出了42、45美元。这次的掌声倒是稀稀落落，大家都惊呆了，周围的人都围了上来。

李彦宏当场流下了眼泪，百度的另一位创始人徐勇也是泪流满面。

报价还在不断上涨，交易员也吓坏了，整个人都在发抖，声音在颤抖，手也在发抖，这时候他已经报出了72美元。最后在11点35分，第一笔交易完成，百度开盘价66美元，其实那时候报价已经超过70美元。

这个时候所有的掌声和欢呼才真正释放出来，所有的人都拥抱在一起。

在承销商高盛员工们的掌声中，时年37岁的李彦宏就像刚刚指挥完一场交响乐的指挥大师，从舞台的中心走向边幕。当他走到门口时，掌声依然在震荡，李彦宏又退了回来，给大家深深地鞠了一个躬，优雅返场。

这一天下午李彦宏带着百度上市路演团队来到了曼哈顿43街的纳斯达克交易大楼前，这是一个街口，和著名的百老汇相交，人流涌动。交易大厅外临街的大显示屏前，围了不少纽约市民和游客正在观看。显示屏上此刻正交替显示不断攀升的股价、百度的LOGO和当时当刻中国网民搜索百度的关键词。

美国东部时间下午3点整，李彦宏带队进入交易大厅，进行闭市仪式的演练。4点，李彦宏在分别与投资人、银行家、上市团队合影留念以后，启动了2005年8月5日纳斯达克的闭市仪式，这一刻百度的收盘价

定在122.54美元①，百度市值达39.58亿美元。按照当天股价计算，李彦宏持有的22.9%股份使他的身家超过9亿美元。

晚上6点半，李彦宏率众赶到了BlueFin餐厅举行庆功酒宴。那天的酒会一直持续到晚上11点半，投资人、百度团队和承销商轮流上去讲话，每个人都说百度真了不起，创造了一个奇迹。但李彦宏的讲话最短，就说了一个词：谢谢。

通过“牛卡计划”拒绝Google

百度首日IPO获取巨大成功，就连李彦宏本人也没有想到。

一个百度不愿意提起的细节是，雅虎在2003年前后曾经谋求以1.5亿美元的价格买下百度，李彦宏还曾动摇过，更充满戏剧性的是，雅虎在百度和3721之间作选择的时候选择了3721，理由是3721要价更低，赢利能力也更强，既然都是做中国雅虎，为什么不选择一个要价低，而且赚钱能力更强的并购对象呢？命运弄人，这一次，好运气又一次眷顾了李彦宏。

李彦宏和百度喜欢讲述的段落是，在百度上市之前，准确说是2005年6月底，Google全球CEO施密特到过李彦宏在中关村理想大厦12楼的办公室，双方进行了相关沟通。Google透露过进一步合作乃至进行资本层面合作的意图。李彦宏坚定地告诉施密特，那就是百度不卖，我们要自己上市。

其实早在2004年，Google与德丰杰一道，在一次私募行动中对百度注入了500万美元的资金，获得了约4%的股份，这部分股份在上市后被稀释成2.6%。

施密特去过李彦宏的办公室后，Google也曾经公然宣称其对百度有两种选择。一是Google单纯地持股百度；二是双方展开深入合作，Google将拥有百度更多股份，甚至成立合资公司。

百度上市也充分预防了Google可能会在二级资本市场上的图谋，他们制定了著名的“牛卡计划”。按照百度招股说明书的说法，IPO后的百度股份将分成A、B两类股票。A股就是我们常说的流通股；B股则是法

人股和优先股，这里也包括股票期权。“牛卡计划”的微妙之处就在于每股的表决权上。

流通股每股为1票，而创始人所持股份为B类股票，其表决权每股为10票。但这两类股票的投资回报率是完全一样的，只有在表决的时候，B类股票的表决权才会乘以10倍。这样一来，原始股东在董事会表决公司重大事务的时候将具有极大的表决权和影响力。这些重大事务包括董事选举、公司重大交易、兼并投资、出售公司资产、聘用CEO等。

很显然，这种表决权的集中将有效阻碍他人窥探公司的野心。具体到百度身上，只要公司创始人所持股份在11.3%以上，即可获得对公司的绝对控制权。现在，仅李彦宏一个人的实际股份就超过20%，除非他想卖掉百度，否则任何想通过股票市场收购百度的企图都将成为泡影。凭借“牛卡计划”，李彦宏可以把百度牢牢地控制在自己手中。

为了配合实施“牛卡计划”，百度上市首日公开发行的股票不到5%，这也是百度股票之所以高开的一个重要因素，很显然，所有的投资者都默认这样一个事实，Google不可能停止在最开始的2.6%股份，既然有Google买单，那还担心什么呢？而且，你想买也未必能买得到啊。

百度一开始也是以中国版Google的身份亮相的，如前所言，交易所安排和Google上市首日的同一位交易员也有其内在的暗示作用，李彦宏的美国绿卡身份和在美国多年的工作学习经验也让美国投资者感到亲切，Google+中国市场+具有美国背景的创业者，这些足以让市场疯狂。

还好，疯狂的时间不算太久，2005年秋天，百度的股价跌回至100美元以下；9月第二周，跌到88.90美元；9月14日，星期三，又跌到64.21美元。即便是这样，百度2004年的营业收入为1 420万美元，以IPO

当天股价计算，市值已经高达39.6亿美元，是其营收的279倍，即便回调，也在100倍以上。相比之下，Google的市值也只是其营收—2004年为32亿美元—的26倍。这确实让人有些心里打鼓。

百度的股价在2008年里最高曾经超过400美元，但进入这一年的12月以来，只有100美元出头，这个价格甚至在它三年前首日IPO的收盘价以下。对于这家一直被资本市场牵着鼻子走的中国互联网明星公司来说，这不是一件什么坏事。相反，过去数年时间内，百度一味地追求市场占有率和唯业绩论的做法，至少让一些人不喜欢，这些人未必在相对比例上是大多数，但在绝对数字上，并不是个小数字。

2005年百度的上市，是互联网第二浪的标志性事件，你也可以把它看做是2003年12月起中国互联网上市热潮的高潮和阶段性结尾，在百度上市之后的两年多时间里，并没有大的互联网公司进行IPO，直到2007年年底的网络游戏狂潮和阿里巴巴抢在资本市场泡沫前的高开。这也容易理解，谁也不会在百度之后的一段时间内进行IPO，那样的话对比太强烈了。2005年中国概念股大的IPO除了百度，只有分众传媒。但分众传媒在收购好耶之前并不是一家得到业界人士认可的互联网公司。

你也可以把百度上市看做一个阶段的开始，1995~1998年是第一个阶段：混沌初开，属于启蒙和极客们改造世界的阶段；1999~2001年是第二个阶段：泡沫时期，热钱追着创业者，VC在很多时候成为产业的主角，那是第一代创业者的熔炉期；2001~2004年是第三个阶段：转折岁月，这个阶段，中国本土的创业者创造出诸多海外投资者看不懂但却十分有效的模式，诸如短信群发、网吧故事、中文网址、竞价排名等，也滋生了短信恶意扣取、网游沉迷、流氓软件等诸多问题；2005~2008年是第四个阶段：这个阶段，是中国人草根意识觉醒并集体迸发的阶段，在这个阶段跨国巨头也杀将进来，是与狼共舞的阶段，同时，这个

阶段也是我们分享中国大国崛起的光荣与梦想所带来的资本市场高看一眼的阶段。

2005年成为中国互联网的转折之年有诸多原因。从外部环境来看，美国在经历了长达5年的创新低潮之后，终于在Google之后重新发掘出一批新方向：Skype为首的P2P概念、MySpace和Facebook主演的网络社区、YouTube开创的视频平台、Craigslist代表的本地生活信息分享平台、“第二人生”呈现的三维虚拟社区……所有这些概念似乎都可以在中国重新讲述，特别是有了百度和淘宝这样的成功复制之后，美国投资者对此也不乏认可。从2005年下半年起，数十亿美元不停歇地流入中国。

从内部环境来看，2003年年底掀起的中国互联网上市狂潮，加上在2000年前后上市的那一拨互联网公司，有超过20家互联网公司在海外有良好的表现，这些公司由此催生了一大批天使投资人和创业者。这些经历过上一拨成功公司的人不论创业还是投资，都有一大堆的钱追逐着。

这一批创业者以百度系最为吸引眼球，比如程浩与他在杜克大学同学邹胜龙创办了迅雷，段晖与林应明创办了一见网，湛振宇与百度女婿徐易容创办了抓虾，雷鸣创办了我酷网，吴世春与段晖的北大同学陈华创办了酷讯，许元鸿则加入了谷歌前技术总监周杰创办的浪淘金公司……

当然，前提是你的想法够酷，你本人也够酷，你还能证明，你有办法把这些够酷的想法得以实现。

2006 短兵相接

现在看来，2006年夏天，周鸿祎推出360安全卫士这个事件本身，值得玩味。无论事后如何解释，这款以杀除“流氓插件”而一举成名的产品，毫不掩饰周鸿祎对前雇主雅虎中国的复杂情感，它首先将3721的插件送上了断头台。但可能连周鸿祎都没有想到的是，此举不仅揭开了雅虎中国的大盖子，也彻底左右了中文搜索市场的走向和格局。

据第三方咨询机构的统计，2005年年中，李开复转投Google、周鸿祎去职雅虎中国之前，百度、Google和雅虎在中国还有着三分天下的均势，三家的市场份额为37∶23∶21，百度虽然领先，但并没有绝对领先。

但随着马云在雅虎中国治理的第一年中多次有些托大甚至事后看来是荒唐的出手，再加上周鸿祎的致命一击，使得雅虎中国的搜索市场份额下降到5%以内，百度趁机接下了这些用户，百度和Google的市场份额在极短时间内变成了53∶23。

在中国互联网不长但又不短的历史中，跨国巨头与本土强悍对手之间的对决少有胜绩，淘宝大败eBay，新浪彻底性压倒雅虎，MSN也没有从腾讯手里讨得便宜，在2006年的战年中，还要加上百度强压Google一战。

这一年的夏天，围绕迅雷公司与软件下载站之间的那场纷争也耐人寻味，海龟与土鳖之争，谁该在上游谁该在下游，国际化游戏准则和行业潜规则，董事会层面的神秘力量，都能在这场纷争中有所反映。

邹胜龙和程浩的迅雷公司最开始的名字是三代，可见邹胜龙和程浩

内心中的那种对成功的渴望和对自我的期许，真是两个有志向、有抱负的年轻人。如果1995年前后回来的田溯宁、张朝阳是第一代互联网创业者，1999年回来的李彦宏、周云帆是第二代的话，那么邹胜龙和程浩从回国创业的年头上（2003年）算还真是第三代。

2006年的中文互联网世界，开始有了些许的江湖味道，开始割据，开始形成自己的势力范围，开始有派系，开始有大哥，开始面对面，开始真刀真枪地对着干，开始抢地盘划地界，甚至有下三烂的招数和不为人道的伎俩，可能你不喜欢，但这却是事实。

争斗也是历史不能抹杀的一面，虽然有些血腥、残酷，让人没有好心情，但真实的东西值得敬畏，也值得我们反思。

“你问田健他拿没拿到250万元奖金！”

2006年8月15日上午，北京惠通时代广场D座1号楼2层，奇虎网站的大会议室里，奇虎网总裁、原雅虎中国总裁周鸿祎一脸怒火，面对全国很多媒体，他让记者当众以电话免提的形式质问田健。周鸿祎之所以这么愤怒，是因为前一天这位曾经的老部下、现任雅虎中国执行总经理的田健指责自己没有职业道德。

田健“滋事”也是事出有因。在微软和中国电信先后和雅虎中国解除合作协议后，周鸿祎的“360安全卫士”要断田健的最粗壮摇钱树—雅虎助手，而雅虎助手正是由周鸿祎领导的原3721公司的核心产品—3721插件的改进版本。因此，田健在8月14日向几家核心媒体通发了一篇《旧同事首度公开揭露周鸿祎诸多罪状》的文章，披露周鸿祎在担任雅虎中国总裁时的诸多“黑幕”。

文章称雅虎中国支付给周鸿祎收购3721的款项中，有一部分钱应属

于收购完成后的雅虎中国和3721的所有员工，周鸿祎却将这笔钱视为己有。在文章中，田健还揭露周鸿祎在2005年不能完成雅虎业绩考核情况下，利用公司资源创办奇虎，并在离职之前通过各种方式从雅虎中国挖人。其中包括安排原“一搜”总经理王航等10人离开雅虎投奔奇虎。

周鸿祎对田健的行径作出激烈反应：分配给员工的奖金是3721原股东赠予员工的，我代表3721的最大股东对这笔奖金有绝对的分配权。而前述对田健的质问则是回应自己独吞奖金无妄指责的反驳。

事后周鸿祎总结与雅虎交恶的两个原因，一是他做360安全卫士得罪了雅虎；二是雅虎卖给阿里巴巴以后造成了很多员工流失，其中的一部分不可避免的前往投奔旧主周鸿祎，因而迁怒于周鸿祎。

或许是田、周二人都气急攻心，把本不应该为外人道的雅虎中国交易内幕披露了出来，没想到却由此转移了矛盾焦点—业界对雅虎中国失败经历的兴趣程度远超他们之间的口舌之争。

雅虎曾经领先但很快落后

雅虎在中国互联网的三大门户时代之前，杨致远已经做了中文网站。1998年5月4日，雅虎开通其第13个非英语站点—中文雅虎，这是所有雅虎中文站点的前身，它包括雅虎香港、雅虎台湾和雅虎中国，并很快成为中国最早上网用户的首选网站。

20世纪90年代，网络广告在中国还是个新鲜事物，而雅虎就是靠这个小东西在美国获得了盈利，所以国内网站都模仿其做法，甚至连条幅广告（Banner）的尺寸大小都直接照搬。而当时，现在的国内三大门户网站才刚刚有了雏形—1998年年底，四通利方信息技术有限公司并购华渊资讯公司，但新浪网正式推出要到第二年的春天；搜狐网才成立两个月；网易也就一年，但要是从做门户算起，网易也是1999年春天的事情。

互联网作为新生产业，其市场情况瞬息万变。国内三大门户的快速成长，迅速取代了雅虎在中国的领头羊地位，并远远地把雅虎中国甩在了后面。

1999年5月8日，中国驻南斯拉夫大使馆被炸，新浪第一时间作出报道，自此一炮走红。全国大部分网民开始养成“看新闻上新浪”的消费习惯。网民对新浪的认可，使其取代雅虎中国门户登上了中文第一门户的宝座。

互联网市场变化之快，令人感到残酷。根据CNNIC的调查，在1999年1月的时候，雅虎还是中国网民的首选浏览网站，大使馆被炸事件两个月后，CNNIC的网站排名榜的前三名已经被三大门户占据，雅虎落在

了后面。

内地互联网的竞争态势已然出现不利格局，但广告用户的热捧还是让杨致远决心正式进入这个市场。可当时中国法律禁止任何形式的外国资本对内容提供商进行投资。为了绕开政策壁垒，杨致远在前惠普中国区副总裁李汉生的帮助、介绍下两次求见在内地科技教育领域有着卓绝地位和巨大影响力的王选院士，双方达成共识，雅虎出技术和平台，方正负责销售。

1999年9月，雅虎中文不动声色地将其简体中文网站改名为“雅虎中国”，网址也由gbchinese.yahoo.com改为www.yahoo.com.cn和cn.yahoo.com。“雅虎中国”第一任总经理张平和踌躇满志，提出“找到任何事，沟通所有人”的宣传口号。1999年11月，方正香港控股公司和美国雅虎公司共同投资的方正互动网络技术有限公司成立，拉拢国内众多知名品牌在雅虎中国网站开展网络品牌推广或促销活动。

借助方正集团公司曲线入市之时，雅虎刚好赶上中美两国重开中国加入WTO谈判的关键时刻，雅虎中国网站的开通还是引起了中国政府的警觉。原信息产业部部长吴基传随即下达禁令，重申外资不得参与国内电信市场，矛头直指雅虎，这让雅虎与本土对手的竞争在地利上吃亏不小。

问题还远不只这些，和本土门户网站相比，雅虎中国新闻频道的首页新闻数量少得可怜。虽然雅虎在图片编辑方面做得很出色，但中国的网民似乎更愿意选择接受国内门户海量新闻的疲劳式轰炸。和雅虎中国几个人在维护新闻不同，国内的门户网站成百上千的编辑像流水线上的工人那样大量地生产着新闻。虽然大多数新闻都是拷贝和粘贴。

事实上，张平和（和他的继任者陈焕守）意识到了中国网民的需求，不愿意闭门造车，但雅虎美国总部对此却很难理解。“雅虎全球都这样（做目录分类）成功了，你们为什么不行？”

美国人对中国市场的理解偏差同样表现在服务领域。当三大门户都通过短信和游戏等服务获得大量现金流的时候，雅虎却成了旁观者。杨致远事后总结时承认，中国人的短信收入模式和国外的有很大差别，这也很难让国外互联网从业者理解。

作为雅虎中国的直接操盘手，由于很难把中国市场的声音传达到总部，张平和等十分了解中国市场的职业经理人眼睁睁看着雅虎中国被一个个国内门户网站赶超，无奈之下他只好挂冠而去。此外，在2001年随着网络泡沫的破裂，雅虎股价惨跌，自顾不暇。在总部眼里，尚在观察中的中国市场需要赢利而非长期投入。所有这些因素都导致这个全球网络第一门户在中国连二流门户阵营都没有进去，管理层变动频繁。

2003年，雅虎在新总裁兼CEO特里·赛梅尔的带领下摆脱了第一次互联网泡沫的阴影，开始把搜索作为主要业务方向，和Google进行全球性的较量。在中国台湾，雅虎并购门户网站奇摩公司的成功案例，让杨致远在内地也决心找一个当地的合作伙伴，通过收购一改雅虎在中国4年来委靡不振的尴尬状态。

当时进入杨致远视野的主要有百度和3721。相比之下，后者更合胃口。据当事人回忆，百度虽然技术不错，但其创始人李彦宏更希望能单独上市，他向雅虎出价1.5亿美元。而3721的周鸿祎要价是1.2亿美元。

在杨致远眼里，3721已经有很强的赢利能力，这是相当重要的。2003年，3721收入达到2亿多元人民币，利润约6 000万元。同时，3721

的客户群对于雅虎未来的发展极为有利。3721当时拥有45万个中小型企业客户，这和雅虎在全球用户目标的定位一致，未来最有潜力的业务——搜索、电子商务、宽带服务、企业邮箱、企业即时通信、竞争情报等无一不是中小企业将占据主角地位。

周鸿祎则在接受笔者采记时认为，他加入雅虎最主要原因就是急于和百度竞争，但当时3721有流量，有收入，有搜索，有代理商，是中国最大的网络营销渠道，与百度处于胶着状态。不过，3721的问题也很明显，那就是在搜索端的积累不如对手。当时急于跟李彦宏斗上一斗的周鸿祎希望借助加入雅虎，得到雅虎的技术品牌和搜索上的积累后让自己更上一层楼，从逻辑上说，有了雅虎这个品牌的嫁接，3721不仅能做好中文网址这个市场，也能在搜索市场获得领先。

野蛮人周鸿祎

周鸿祎要想拿到全部的1.2亿美元也并不容易，他必须要满足杨致远提出的几个条件。

根据双方达成的收购协议，收购计划在两年内完成，雅虎先行支付总收购金额的50%，余下的部分依据周鸿祎带领雅虎中国取得的利润情况给付。按规定，第一年雅虎中国要创造1 000万美元的纯利润，如果完成，雅虎方面将再付25%，第二年雅虎中国需要完成2 500万美元的纯利润，这样3721股东才可以拿到余下的部分。

2004年3月22日，意气风发的3721公司总裁周鸿祎正式成为雅虎中国总裁，不过，雅虎在中国的发展一直没有战略方向，是要长远发展还是立刻赢利，雅虎总部一时也没有给出答案。周鸿祎对此总结认为，要把落后的5年时间赶上，靠自身积累速度太慢了，永远跟不上竞争对手的步伐。而要跨越式发展，就需要总部进行大量投入。雅虎高层陷入了投与不投的矛盾之间。

在雅虎中国的周鸿祎时代，这种矛盾体现得尤为突出。在周鸿祎看来，雅虎在国外很强的搜索业务在国内根本不入流，将1.2亿美元中的另一半投资和一年的业绩挂钩，自己的压力可想而知；而在雅虎总部看来，如果一次性投入太多，那么无法通过赢利要求约束和激励周鸿祎。

然而，不仅总部投入不够，而且雅虎中国内部的发展也远远赶不上外部网络业界发展的速度。迫不得已，把自己原来200人的团队带过来后，周鸿祎上任伊始就对雅虎中国大刀阔斧实施改革，他抛出了三大计划—推动中文上网的国际化、实现雅虎搜索技术的本地化、推动雅虎电

邮在中国取得与之相匹配的优势地位。

此后，雅虎中国开始在电子商务、即时通信、搜索、邮箱领域重拳出击。2004年6月8日，雅虎中国推出新版即时通信软件“雅虎通6.0中文版”。2004年6月21日，雅虎中国独立的专门搜索网站“一搜网”上线。2004年7月26日，雅虎中国率先把免费邮箱扩容至1G容量。

周鸿祎开始强调专注，他砍去了一些雅虎在内容上不擅长的频道，面向城市白领主推房产、汽车、娱乐、体育等内容。周鸿祎并不理会雅虎总部坚持做门户的想法，只将有限的资源聚焦在邮件和搜索上，这种强硬的态度让他赢得了“雅虎野蛮人”的外号。正是周鸿祎和雅虎总部对发展方向看法的不一致，为双方形成猜忌埋下隐患。

在两家公司高层之间嫌隙初现的时候，底层员工之间也并不坦然。当时有说法是，与其说是雅虎中国收购3721，不如说是近200人的3721接收了50人左右的雅虎中国。并且，是雅虎中国员工从华润大厦搬到3721所在的和乔大厦。

因为业绩压力太大，周鸿祎顾不上谁收购谁的谣言之争，他知道并购失败的原因往往发端于企业文化融合的失败，因此周鸿祎决定用自己的方式来解决，他开始实施“奋进、向前奔跑、快速行动”的创业文化来清洗雅虎中国固有的跨国公司式官僚气息。“不认同理念不如趁早离开！”强悍的周鸿祎认为公司更应该依靠文化来凝聚人，而不是通过完善的制度来约束人。

为了迅速将原3721团队与原雅虎中国团队合兵一处，周鸿祎耗巨资将双方员工全部拉到海南三亚做了一周的团队活动。为了能和员工推心置腹，活动期间的周鸿祎采用了最有“中国特色”的做法—和原雅虎中国

的员工一起喝酒。“这可不是绅士一般的浅啜，而是‘不醉不归’地喝。”他回忆说。结果，周鸿祎自己喝醉后掉进游泳池磕掉了两颗门牙。

周鸿祎采取的上述措施都取得了不错的成绩，2004年雅虎中国扭亏为赢，营业收入为4 000万美元，利润为1 000万美元。周鸿祎的努力令行业人士重新审视雅虎这个网络巨头在中国的影响。

一切都似乎表明，雅虎中国已经开始走上正轨，找到了自己的方向。但是在这些暂时的成绩背后，周鸿祎与雅虎总部的矛盾逐渐激化。

在周式雅虎中国的第一年，雅虎总部对周鸿祎是大力支持的，对于周鸿祎的“野蛮做法”，杨致远采取了睁一只眼闭一只眼的态度。

比如，周鸿祎对于不支持自己的雅虎中国财务、人事、法律的高层主管十分不满，直接要求雅虎总部撤换，杨致远同意了。在没有耐心等到总部回复后，周鸿祎决定不在雅虎中国的页面上强化搜索，而是推出专门的搜索门户“一搜”。由于没有得到总部的同意，周鸿祎从3721，而非雅虎中国拨款进行“一搜”的前期建设。雅虎也默许了。

雅虎之所以支持周鸿祎的“野蛮做法”，主要是雅虎中国在2004年的业绩达到了要求。实际上，2004年年底时雅虎中国在华业务做得了历史最好水平：雅虎搜索超过当时的Google中国，如果把一搜加起来差不多也超过百度；邮箱超过新浪做到了第二；雅虎通的活跃用户量超过千万，上升势头极猛。在这种情况下，雅虎中国要发展还继续追求短期挣钱，这确实是个矛盾。不过这些成绩在得到总部认可的同时，杨致远又对雅虎中国在2005年提出了更高的要求，即搜索要超过百度成为市场第一，而雅虎中国电子邮箱的用户也要得到大规模增长。

雅虎总部在作出上述安排的同时却不向雅虎中国提供任何资金支持，这意味着完成业务新的增长必须用雅虎中国自身赢利来做支撑，周鸿祎肯定不同意这样的安排，他强烈要求雅虎总部大幅度增加投资预算。对中国发展战略摇摆不定的杨致远无法答应周鸿祎的要求，双方的矛盾随着雅虎财务年度预算开始慢慢公开化。

到了2004年12月，这个预算似乎并没有什么改变的迹象。2005年年初，周鸿祎开始和雅虎进行了一系列的谈判。

周鸿祎的核心观点是这桩收购的最终成功与否，取决于雅虎能否在中国走大投入大产出的路线。如果雅虎在中国光是挣钱没有太大意义。周鸿祎透露，在谈判过程中，他提了两个方案：收购金额不变，长线的邮箱和搜索业务再拨一笔额外的费用；或者双方都退一步，协议提前结束，最后支付的金额不按照当初设定的利润收入目标来确定，而是直接确定一个比原定收购价格低的金额，但雅虎总部都不同意。

后来，雅虎总部也给周鸿祎提了一个方案，请周鸿祎和他的团队留下，以收购金额原价为标准支付周鸿祎所属股权应得，但周鸿祎不要干预雅虎收购其他股东股权的应付款。这次轮到周鸿祎不同意了。周鸿祎认为这其实是一种买团队、牺牲投资人利益的方案。而正因为周鸿祎的这次拒绝，为他在投资圈赢得了很好的口碑，以至于后来很多VC投资都愿意投周鸿祎。

随后周鸿祎和他和团队又做了一件事后引发争议的事情：平常一个公司被收购，都是股东来分钱。但周鸿祎从公司收购款中拿走一部分钱，分给了员工。据说当时干了三四年的老员工，包括公司前台和客服，都拿了十万元级的股东赠与款，更资深一些的中层，拿到百万级的也不少。据说这笔钱的总数高达千万。这一点，又为周鸿祎在一些老员

工中获得了很好的口碑。这也是为什么 从3721到现在360安全卫士，至今仍有一批老员工仍然忠诚地跟随周的左右。

雅虎总部迟迟不愿意追加投入的做法，让周鸿祎很失望。所以后来田健拿这笔分给员工的钱说事儿的时候，周鸿祎就表现得有些出离愤怒了。他认为田健是在混淆是非，周鸿祎质疑的逻辑很简单，雅虎总部连对中国公司追加投入都不愿意，怎么可能将一笔千万元的钱分给中国的员工？

周鸿祎的要求其实也不算过分，杨致远等雅虎高层经过激烈的争论后，董事会还是认同需要将长远发展作为雅虎中国的发展目标，并在1.2亿美元的基础上再拨款500万美元用作投资。但此时已经是2005年的5月，中国的网络市场发生了巨大变化，如盛大突然成为新浪的最大股东，网易也悄悄地加强内容建设—这些对雅虎中国来说，都是不大不小的外部威胁。

争论最后的结果是周鸿祎宣布离职，收购协议提前结束，雅虎前后共支付给3721股东9 000万美元，3721归属雅虎中国。雅虎中国区总裁周鸿祎于2005年8月31日正式离开雅虎中国。

杨致远与马云

虽然杨致远不愿意承认，但是雅虎在中国的接连失败令他放弃了单干或者收购的办法。他采取了最彻底的办法—完全把雅虎中国交给别人打理，他最终确定的人选是马云。据说杨致远开始最看好的是新浪，但是盛大恶意收购新浪的现实令他只好放弃新浪，另一个永远绕不开的问题是新浪是家媒体公司，政策上存在壁垒。

马云和杨致远相识已久。在雅虎刚进入中国的时候，马云就做了雅虎在中国的广告代理。按照马云的说法，那个时候，雅虎想进入中国，杨致远欲邀马云做雅虎中国的掌门，但被婉拒。几年之后，马云带领阿里巴巴在中国市场打败电子商务世界巨头eBay，此时正在全球和eBay竞争的杨致远想又起了他。

2005年4月，杨致远回复马云6年前的一封邮件说："阿里巴巴和淘宝做得很好，有机会想跟你谈谈互联网的走势。"三个月后，在双方共同的投资人软银孙正义的撮合下，双方最终达成了共识。

另一个接近当事人的说法是，一个起风的春日，马云和杨致远相约到美国著名的圆石滩高尔夫球场，在沿海滩步行期间，双方达成了意向。

2005年8月11日，雅虎宣布计划用总计6.4亿美元现金、雅虎中国业务以及从软银购得的淘宝股份，交换阿里巴巴40%普通股。其中雅虎首次支付现金2.5亿美元收购阿里巴巴2.016亿股普通股，另外3.9亿美元将在交易完成末期有条件支付。根据双方达成的协议，雅虎将斥3.6亿美元从软银公司手中收购对方持有的淘宝股份，并把这部分股份转让给阿

里巴巴管理层，从而使淘宝网成为阿里巴巴的全资子公司。

在此次并入阿里巴巴的资产里，还包括了雅虎与新浪合资的“一拍”在线拍卖业务中雅虎的股权。而在周鸿祎时期，一拍网是和雅虎中国同级的。

中国市场上90％的收购兼并是失败的，马云坦言自己不想成为其中的一员（从之后的事实来看，马云也没有逃离这一定律），但阿里巴巴和雅虎中国的整合难度，大大超过马云想象的程度。

为了“示好”原雅虎中国的员工，马云把他们全部请到杭州，给大家立下军令状：不谈业务，只要“感情”。整个活动策划非常复杂，阿里巴巴为此开了专门的讨论会，甚至讨论雅虎中国员工从北京赶到杭州时，接待他们的早餐是包子还是面包。

两个月后，马云宣布整合第一阶段结束。新阿里巴巴帝国里，旗下4个公司各扮演不同的角色。马云描绘说，老大是阿里巴巴；当初为了防止eBay进入老大的B2B领域来抢地盘，就搞了老二“淘宝”；为了解决支付手段和市场诚信，就做了老三“支付宝”；后来发现老大还需要一个得力帮手，就找了雅虎中国做搜索。

马云说“雅虎就是搜索，搜索就是雅虎”，2005年11月9日，雅虎摒弃了门户概念，把首页变成与Google很像的搜索栏。与此同时，马云对雅虎中国进行了大刀阔斧式的改革，停止无线、广告等赢利业务，甚至连仅创立一年既实现赢利的“一搜”也被宣布强制叫停。 此举从事后来看有些托大，当时网络广告和无线业务每月都分别有几百万元的收入，马云此举给雅虎中国带来不小损失。负责无线业务的团队则全部转投到奇虎。

或许马云的做法已经超过了美国总部的容忍程度，2006年2月，马云飞往美国硅谷。未经证实的消息称，当时杨致远对马云下达的第一条指示是，立刻把改掉的雅虎中国首页恢复过来。之后要求马云恢复被砍掉的赢利部门。事实是，2006年3月31日，雅虎中国再次以门户页面出现在中国的广大网民面前。不久，马云把冰封的3721网络实名也重新开放，不再意气用事。

即使如此，马云并没有把雅虎中国门户的人气做起来。2006年8月15日，雅虎中国在和奇虎的口水仗期间又宣布改版，媒体戏称这个页面几乎创造了国内网站首页大调整的纪录。从庞杂的门户到简捷的搜索数次变身，此次又提出“搜索”加“编辑”的复杂概念；同时，雅虎还发布了一个几乎跟百度一模一样的搜索页面。

2006年9月9日，当着杨致远的面，马云坦承他对雅虎中国发展方向的迷茫。“如果说自己已经完全想清楚，那是在说谎。”不过他表示，他认为雅虎必须要有创新，不是传统的门户，也不是纯粹的搜索，至于具体是什么，还要看发展。按照马云为雅虎中国制定的三年整合目标，第一年是“求存”，第二年是健康运营，第三年则发展强劲。“去年（2005年）是最艰难的一年……我们计划用三年时间让雅虎中国重返第一梯队。”

2008年6月4日，在雅虎中国重返第一梯队无望后，马云宣布，将雅虎中国与其和夫人张瑛投资的阿里巴巴老员工李治国所创办的分类信息网“口碑网”进行合并，雅虎中国彻底告别门户之争。马云用三年时间让雅虎中国重返第一梯队的狂言也成为一句笑谈。

淘宝：倒立者赢

在公众视野中，马云是一个神话般的人物。1964年，马云出生在杭州，母亲在成衣工厂工作，父亲先是在摄影店里赚辛苦钱，之后才被派去主持当地的戏剧社，在一周的大部分晚上，父亲都会有演员朋友来拜访，马云的表现欲应当是出于从小的耳濡目染。

马云有英语特长，上中学起，他每天都会骑自行车到杭州西湖景点附近的香格里拉饭店外带海外观光团，并趁机练习英文，他在那里遇到过一个澳洲家庭，他们邀请他夏天去住了一个月。这让马云很早地就与外面的世界接触，当他发现他看到的一些事情和他被告知的并不完全相同的时候，他开始形成独立思考的意识。

马云第一次高考，数学0分，高考考了三次，才上了杭州市的一所三流学校杭州师范学院，还是个专科，因为相对应的本科班没招满而升入本科，加之大学不考数学，英语好的马云开始转运，之后，这位全杭州英语最好的中学教师开始因为互联网下海，在经历了两次创业失败后，于1999年2月创办了阿里巴巴，之后的故事众所周知。

马云最自得的事情某过于淘宝与eBay易趣的争斗最终大获全胜，在这场争斗中，马云和他的淘宝团队的表现的确可圈可点，这也在很大程度上间接成就了马云的神话。

首先值得称道的是淘宝率先举起免费的大旗。马云确是中国互联网人中商业感觉最好的那几个人之一，免费大旗一举，其他拍卖网站的商家就不免心动，既然免费，成本也不高，那么，不妨挪动挪动。马云对商业群体的心理把握的确有其高明的地方。

马云看到免费大旗好使，于是想加强推广力度，但却发现，易趣靠排他性的广告投放在门户等一线网站上建立起壁垒，这几乎让马云和淘宝进入绝境。

马云没办法，只好把目光投放到中小网站上，特别是一些个人站长层面，即绕开一线网站，做站长联盟。用站长联盟做策略推广不是马云的创造，最早把站长联盟用好的是丁磊、姚鸿等广州互联网的那拨人，之后网易做短信，丁磊又用了一把，搜狐、TOM在线跟进，快速成长的无线市场成就了站长联盟的第二波。淘宝则是站长联盟第三拨的大金主之一①。

马云同时跳出互联网，去攻占其他领地和媒体。在地铁、在平媒，只要是有可能成为淘宝商家或用户出没的地方，到处都能看到淘宝的广告。

马云的另一个互联网公司很少用的招数是娱乐营销，他尝试着在电影里植入淘宝的广告。在《天下无贼》中，淘宝的广告适时出现，这个广告与这部电影本身的主题和气质都相当吻合，起到很好的宣传效果，淘宝品牌也得到了极大程度的放大和传播。尝到娱乐营销甜头的马云后来甚至成为中国最大的民营电影制作公司华谊公司的股东之一，这是后话。

马云同时不放弃任何自己出来开口说话的场合，以草根创业家的身份去做公关。不管承认不承认，马云是个能吸引到注意力的企业家，他长相独特，头大看上去充满智慧、眼睛不大但聚光，属于身有异相的那类人；他口吐莲花，出口成章，他做的事情即便没有争议，也希望具有争议，所以，在他身边，就不怕没有故事，而有故事的人总是能吸引媒体的注意力。

为了离客户近一些，马云回到杭州。但杭州与北京相比没有那么多的注意力，于是马云搞了个西湖论剑，把一个年度私聚做成行业性的盛会，这让马云每年都成为业界的关注中心之一。

2001年之后，阿里巴巴制定零公关策略（即不花一分钱公关费），马云则亲自和记者们定期交流，不论资历，不论名气，马云用最原始的方式一遍一遍和媒体做普及工作。到了淘宝时期，有了更充裕的资金做保障，马云更是一跃成了各媒体的座上客，一时间，马云大热，马云力推的淘宝也大热，特别是马云关于淘宝将创造100万个就业机会的那些话语更是热到诸多草根创业者为之传颂的地步。

反观易趣，第一个问题是创始人失位，2003年下半年，也就是淘宝刚问世的时候，邵亦波却把公司卖给eBay，携妻旅居世界各地过着浪迹天涯般的生活。其间邵亦波唯一的正事就是，在硅谷接过邓锋的班，担任美国华渊科技创业研究会的第四任会长，这更多是一个群众性组织。换句话说，在淘宝与eBay易趣正面竞争的时候，易趣的创始人并不在场，一个没有创始人把持和管理的公司其本身战斗力是要打折扣的。

易趣卖给eBay后，存在的另一个问题是决策体系过于冗长，跨国公司的文化从来都是搬文化，即全球有什么，那么，好吧，搬到中国来吧，中要执行就是了。要有什么改变，也可以，那请打报告，一来一回，或者两三个月，甚至半年都是有可能的，这样的状态下，ebay易趣要阻挡快速反应持续改进不断创新的淘宝，并不现实。一句话，eBay易趣没有建立起本土化的机制，这也是为什么马云用半带调侃的语气劝说eBay的CEO惠特曼应该多到中国来，比如每年有一半时间在中国的背后潜台词。

当然，最终的结局是淘宝大胜eBay易趣。

但客观来说，淘宝赢得eBay易趣之争也是有诸多客观因素在做支撑，一是在资本层面上，孙正义为战略布局的考量，希望挤压eBay，于是有大把的银子可以让马云来花。在线拍卖市场从本质上是个烧钱游戏，比起惠特曼，孙正义是有钱人，因此，在资本层面的比拼上，马云其实不落后，甚至领先，这是问题的关键之一。二是在操作策略上，淘宝更草根，更精通中国经济社会的那些潜规则。很长一段时间，淘宝上会有一些超便宜的品牌货在卖，或有一些私货在走①，这些都是eBay易趣自持身份而不会去做的，但却是极其能给淘宝带来人气和口碑的亮点。

在与对手的直接竞争上，淘宝的手段可谓直接而夸张，美国记者蕾贝卡·芬宁写道："为了打败eBay，马云用过诸多伎俩，故意虚增网络流量、雇用黑客扰乱对手的网站、和记者混熟，甚至为了博取正面报道，带他们上娱乐场所。"

淘宝能，雅虎中国为什么不能？

看上去，马云在雅虎中国可以轻易拷贝在淘宝的成功。

2005年10月，雅虎中国和阿里巴巴的合并案从性质上接近淘宝的个案，即给予马云足够多的管理权限，而且都有孙正义在后面做资本推手。

马云也轻车熟路地用了诸多在淘宝上的招数来推动雅虎中国，希望提升雅虎中国在中国搜索引擎市场上的份额。

比如，马云赞助了中央电视台二套经济频道主办的《赢在中国》节目，这是一档针对创业者的选秀节目，马云成为首季的三个评委之一、也是最出彩的那个。不同的是，这一次，马云虽然继续有名，但大家并没有由此而上其大力推动的雅虎中国，大家记住的是阿里巴巴的马云。归根到底，马云的气质和雅虎中国并不一致，更何况，大家还是没有搞清楚雅巴（雅虎中国和阿里巴巴，简称雅巴）之间到底是谁合并谁。

在雅虎中国，马云的娱乐营销的招数用到极致，他用造星运动的方式来推雅虎中国的搜索引擎。雅虎中国先是以8 000万元人民币的价格夺取了中央电视台《新闻联播》后5秒广告的播放权，没过多久又斥资3 000万元人民币邀请冯小刚、陈凯歌、张纪中三位当红导演为其拍摄广告片，之后又在全国范围内为广告片寻找主角而展开“雅虎搜星”活动。但这种做法并没有换来雅虎中国用户数量的提升。

说到底，搜索的业态和拍卖网站不一样，用这样的方式来推没有多大的效果；搜索的用户更多是普通网民，即便为马云式的创业故事所感染，也不会和网商一样蜂拥到淘宝上，网民用搜索更多是一种日常应

用，而不是商业应用，当然也不是娱乐应用。

更致命的问题在于，雅虎中国不同于淘宝，其同样受到雅虎全球的管理和制约，并不能由马云为所欲为。按照马云的如意算盘，马云希望雅虎中国能成为一个纯搜索的公司，这样的话，将能提升整个阿里系在产业链条上整体布局。但事实上，雅虎虽然一直在搜索引擎上有投入和积累，但其商业模式一直是媒体定位，并不是一个纯搜索引擎公司。甚至可以这么说，如果雅虎没有那么重的媒体情结、聚焦搜索引擎并建立壁垒的话，那么，也许就没有Google什么事情了。

这也足以理解，为什么，马云把雅虎中国的首页改成了类似百度一样的首页，这正是马云想要的。但也可以理解，为什么很快又改了回来，因为这是雅虎全球所不愿意面对的。如此反复，来回摇摆，雅虎中国只能继续混沌和震荡。

马云的对手除了雅虎总部外，还有一个是前雅虎中国区总裁周鸿祎。关于马云和周鸿祎之间的故事，其实可以追溯到2002年的西湖论剑，马云邀请当时率先赢利的周鸿祎参加他的第三次西湖论剑活动，也就是在这次聚会上的某个私下场合，马云向周鸿祎提出收购3721的建议，出价7 000万美元。这个时候的马云和周鸿祎，还是谈笑风生，握手言观。

也许是马云出价太低，也许是周鸿祎本身想独立发展，周鸿祎没有选择马云，由此两人错过。不过，这并不影响两个人的友情，在周鸿祎最喜欢带友聚会的大觉寺下，周鸿祎曾请马云就着白兰花香喝上一杯清茶。

不过，或许周鸿祎在雅虎中国的种种不愉快，特别是其并没有拿到

剩下的3?000万美元①，或者说，看到最后的尾款无法从雅虎中国拿到，从不吃亏的周鸿祎开始有了小九九，他开始筹划着他的下一步，这位有着个人魅力的业界强人的每一次去留，都会客观上造成了上一家雇主部分人员的流失，这无疑是接手者马云不愿意看到和直接面对的。

而在阿里巴巴与雅虎中国的合并大会上，不请自到的周鸿祎在会上主动发言，虽然帮周鸿祎挣得了不少肯为下属出头的印象分，但也给马云有了些许的难堪和不快，这符合江湖道义，但不太符合商业准则，也没有给足马云面子。

马云上台后对于周鸿祎任上的一些做法表示出缺乏理智的全盘否定，多少也不让人理解，特别是对一些赢利部门的放弃，诸如无线，诸如“一搜”，这让这些业务部门的人不可避免地倒向了周鸿祎，同时也让雅虎的决策层大为光火，毕竟，谁也不应该与赢利过不去。马云式的整风运动可以在阿里巴巴里大行其道，这与马云在这个团队里多年形成的权威有关，但在雅虎中国，马云只是个外来者，即便是老板，也只是老板之一，这种看似微小但其实巨大的身份差别让马云不小心栽了个大跟头。

《环球企业家》杂志的著名记者张亮的评价颇为中肯：虽然同为中国网络业最早的创业者，且均在业内富有争议，但周鸿祎系工程师出身，从3721时代起即积累着搜索引擎领域的know how，而马云则是个更纯粹的商人，对搜索领域的理解显然颇有不如。马云接手雅虎中国后，迅速将“一搜”业务叫停，而3721业务也经历着工程师流失、品牌变化等阵痛。这让雅虎中国在搜索领域的市场份额持续衰减。

而最具破坏力的，还是周鸿祎本人在2006年6月推出的“360安全卫士”。无论事后如何解释，这款以杀除“流氓插件”而一举成名的产品，

毫不掩饰周鸿祎对前雇主的复杂情感，它首先将3721的插件送上了断头台。对于，已经风雨飘零的雅虎中国来说，这无疑是悬崖边的最后一推，由此万劫不复。

事后，也有不少人认为周鸿祎是借3721的“尸”还了360安全卫士的“魂”，认为360安全卫士的成功 ，是靠一次成功的商业策划。周鸿祎本人完全不认同这种说法，他在一些私下里的场合说过自己做360安全卫士的初衷。实际上，当初做360安全卫士，无论是奇虎的董事会还是内部员工，都坚决不同意。但争论归争论，周鸿祎认定的事情，一般人很难改变。

在周鸿祎看来，当时做360安全卫士去打击流氓软件，于“公”、于“私”都有好处，但更多是为“私”。周鸿祎的理由也很实在：第一，他不愿意为3721背一辈子“流氓软件之父”的恶名，他必须为自己正名；第二，当时的中国互联网，做流氓软件或者用流氓手段推广，已成为一种常态。后来者要么也流氓，要么就等死。周鸿祎不想流氓，所以只能做一个反流氓软件，让大家重归于一个起跑线。周鸿祎认为自己这个想法并不高尚，但非常实际。

周鸿祎事后总结，所有这些事情，当初只要稍微有哪怕一丁点商业上的考虑，就不会有360的今天。

Google中国三巨头

与淘宝赢得eBay易趣之争的不一样还在于，马云在雅虎中国遇到的对手更为强大，也更为复杂。

按照eBay与易趣的并购协议，邵亦波将继续担任eBay易趣的董事长，不过，因为邵亦波岳父心脏病去世的事情让他的妻子坚持离开上海，因为她把自己父亲的意外辞世，归因于救护车速度太慢。邵亦波的仓促离去后，惠特曼请来曾担任微软大中华区行销主管的吴世雄，吴世雄虽然是个老资格的职业经理人，但毕竟不是创业者。更重要的是，eBay在此收购后将易趣的营运搬到加州，这让决策链条长得无法让人忍受，在易趣网站上改一行文字，可能要花上9个月时间。

也就是说，在淘宝打败eBay的案例中，和马云比拼商业智慧的并不是中国互联网的最重要、最性格的狠角色。但马云在雅虎中国时，既要和雅虎总部争，又要和周鸿祎斗，更重要的是，他所要面对的两个对手都相当的强大，一个是Google中国的李开复，另一个是百度的李彦宏。

强敌压境，与美国总部有战略分歧，前任的反戈一击，领导人缺乏对搜索的深刻认知，内忧外患下，最终的结果是，雅虎中国在2006年之后在中国整个搜索市场的份额降到5%以下，成为旁观者，与此对应的，雅虎中国也退出了中文搜索引擎市场的争斗。

雅虎中国的退出，肯定会出现一个更大程度上的受益者，如果是Google那么市场将形成新的均势，如果是百度，那么，将形成事实上的寡头，最后的结果是后者，Google并没有获得更多的市场份额。

这多少让人有些奇怪，相比Google进入中国之前，5名身在硅谷的

工程师于2000年开发的中文版Google，不费一兵一卒，攻城略地，俘获了1/4的中国搜索用户。从这个角度上说，本应该是Google来继承这一大块雅虎中国退出所带来的市场业务的。

2002年后，中国本土的网民浏览中文版的Google时就开始出现断网现象；同一时期，被称为“中国Google”的百度推出独立搜索引擎，逐渐发力，后来居上。这最终促使Google总部在中文版推出5年后，决定实质性地进入中国市场。

可惜，进入中国之后，Google神话没有继续。

如前所言，Google本希望采取控股或并购百度的方式进入中国，但看到雅虎中国和3721并不美妙的结局后，李彦宏开始对Google说不。

Google碰了一鼻子灰后，决定自行进入中国市场，他们遇到的第一个问题是，请一个什么样的人当Google中国区的CEO，由这个人来统领中国业务。

这个人应该在美国待过，英语好，知晓国际化规则，便于沟通，这是基本条件。由于是中国公司，又最好是华人，在中国本土公司工作过一段时间，如有不错的业绩作佐证为佳；同时因为是Google这样的大公司的中国区CEO，因此，要求其履历和背景也能配得上Google，希望是全球性公司的中国区负责人甚至更高的位置，在行业背景上，更多的锁定在互联网和通信领域。

所有的这些条件都优先指向一个人—曾经担任过微软中国研究院院长、时任微软全球副总裁的李开复。李开复，祖籍大陆，台湾出生，在美国卡耐基梅隆大学计算机系获取博士学位，有很强的学术背景，曾在SGI、苹果公司工作，其职业生涯最大的一个亮点是帮助微软在中国建

立起规模浩大、影响深远的中国研究院，并借此展开政府公关和提升在中国大学生中的影响力，成功地修复微软在中国的形象。更重要的是，李开复在微软所研究的方向也与互联网契合，又有名校的博士学位，这更让李开复在崇尚研发、提倡创新的Google那里，增加了诸多印象分。

看上去，如果能把李开复成功地从微软策反到Google，那么，将真的是Google中国CEO的合适人选之一。

但问题也随之而来：第一，李开复上次跳槽时信誓旦旦地表示，他将在微软退休，怎么能让他这样一个爱惜自己名声的职业经理人食言是个困难的事情。第二，即便李开复愿意，也能找到办法让自己绕过那段在微软退休的话语，另一个问题也来了，即便能说服李开复，把李开复从微软挖走，微软能善罢甘休吗？此时的Google，被列进微软的前三号敌人的行列。如果微软为李开复打官司，那么Google将如何应对呢？

微软果然拿出法律武器和李开复打起了官司，这场官司直到2005年12月23日，微软和Google同时发布声明，称各方已就李开复跳槽案达成不公开协议。因2005年7月20日李开复跳槽Google而引发的两大巨头之间的诉讼，最终以和解收场。

这场官司前后发生的故事，至今还是个谜。但可以肯定的是，Google并不能保证他们能获取这场官司的胜利。他们甚至为中国区总裁的人选选择准备了双重方案。这个方案就是，一旦李开复不能到位，Google中国区将由周韶宁掌管，如果李开复能到位，那么，两个人将联合执掌Google中国区业务。

周韶宁，宁波人，曾就读上海复旦大学计算机科学与工程系，1980年到美国纽约市立大学城市学院攻读电气工程学士学位，5年后，顺利

进入美国贝尔实验室工作，并取得美国普林斯顿大学工程学硕士学位，而后攻读了罗格斯大学工商管理硕士学位。1993~1995年间，周韶宁在AT&T全球无线产品业务部担任技术经理，领导了多个团队，从事移动电话手机和无线个人基站产品研发。1996年7月，周韶宁回了一趟国，亲眼看到国内的巨变后，他决心将事业的重心转移到国内。而之前，他已经升至美国贝尔实验室高级主管的位置，负责从事数字通信设备和媒体设备的开发工作。

也就是在1996年的这个夏天，周韶宁遇到了UT斯达康的陆弘亮和吴鹰，并被陆弘亮和吴鹰的热情相邀感动而加入UT斯达康，担任这家中国明星通信公司的第三号人物—UT斯达康公司的首席运营官。陆弘亮、吴鹰和周韶宁，组成了被称为UT斯达康管理层的“梦之队”。

也就是在李开复与微软的官司和解前两个月，周韶宁以Google中国区联席总裁的身份于2005年10月25日加入Google，负责Google在中国的销售和渠道业务，并扩展Google在该地区的战略合作伙伴关系。

由于周韶宁的加入，相对应的，李开复的头衔也变成了Google中国研究院院长和中国区联席总裁，其具体业务为人才招聘和公关。

有趣的是，这两位联席总裁都没有关于市场方面的职责，这是因为，Google把这项职责赋予了另外一个人，这个人就是王怀南，时任Google亚太区市场总监。

1989年，王怀南从清华大学毕业后，怀揣着35美元来到纽约读社会学，之后到美国乔治敦大学商学院学习工商管理。1997年王怀南自商学院毕业，进入美国麦肯锡咨询公司，从事战略咨询工作。此后，他又来到了美国宝洁公司，任品牌经理。在宝洁公司，王怀南遇到了对他日后

的人生产生重大影响的一位同事。三年后，正是那位同事介绍，让他成为Quicken.com 网站的高级业务经理。也是从Quicken 开始，王怀南正式进入互联网行业。

在Quicken 不到一年时间，还是那位宝洁的同事又来找他。这位同事此时已经在雅虎美国公司工作。那是2002 年，当时的雅虎正苦于搜索业务遭到Google 的冲击。王怀南随即加入雅虎美国公司，担任搜索与市场业务部高级营销总监。两年中，雅虎搜索的状况日渐好转，成为仅次于Google 的搜索引擎。王怀南在雅虎的工作也得到了认可：荣获了2004 年全球最高营销奖—EFFIE 奖。2005 年5 月，雅虎中国“一拍网”总经理郑昭东离职。很快，王怀南接到了这个任命。

2005 年6 月，王怀南正式上任。不过，两个月后，一拍网的员工们却意外地收到了雅虎总部发来的通告: 阿里巴巴将全面并购雅虎中国，这其中也包括一拍网。王怀南愤然离开，他回了一次美国，并拜访Google，开始考虑转投Google门下。双方的沟通非常顺利。2005 年11 月20 日，王怀南的第二个孩子在北京出生。此时，他已经与Google 签约，出任Google 亚太区市场总监。

Google中国无奈2006

与微软对簿公堂那天起，Google中国的一言一行，就被置于放大镜下，继而卷入接连不断的风波当中。

2006年1月，作为本土化第一步、遵守中国法律的google.cn一经上线，违背“不做恶”原则的质疑随之即来。

一个月后，Google中国又被披露与中文网站“赶集网”合用ICP牌照，媒体的热炒最终引来信息产业部的调查。外资互联网公司可以与子公司共用牌照，但当时Google中国并未收购“赶集网”。

尽管在2006年4月发布中文名“谷歌”之时，Google全球CEO施密特曾携数位Google高层拜会了北京市政府、国家发改委、国家信息产业部等政府官员。但到6月的时候，中文版Google还是再次遭遇了长时间的断网。

值此险境，一个再自然不过的战略是，加速组建团队、推出本地化产品。但Google中国CEO李开复偏偏选择了耗时最长的“校园招聘”。

从2005年下半年开始，凭借其在微软时建立的高校网络，李开复延揽了近100名优秀高校毕业生，这些人占目前Google中国工程师总数的90%。但受制于毕业时间，2006年7月，他们才陆续到位，接下来还有至少三个月的入职培训，才能真正独立研发。

适应中国用户的新产品推出太慢，不仅直接导致新增用户缓慢，同时还制约了广告渠道拓展和市场推广。这一切，似乎又都回归到那个“招聘战略”上去。

要回答Google中国为什么在2006年最该较劲的时候却选择校园招聘这一策略，导致整个全局被动，必须要直面一个问题，那就是，为什么Google中国在2006年，会出现三巨头一起把持的局面。如上文所提到的，Google中国之所以出现三巨头掌管的局面与微软与李开复的官司有关，因为官司，使得李开复更多意义上只承担招聘这项工作，这种人为的割裂让Google中国在2006年陷入无限的被动中。

在相当一部分人看来，周韶宁很大程度上是以李开复的备胎身份出现的，不过，这些李开复的支持者们忽视了一个事实是，周韶宁在本土市场上真刀真枪和对手厮打扭斗、正面搏战的能力是李开复所不具备的，李开复的中国微软的经历还是没有脱除其研究背景，应对中国互联网如此险恶的竞争氛围，李开复其实并不擅长，从这个意义上说，其实选择李开复+周韶宁的组合是有其科学性的。也有人认为，周韶宁长于打单和正面竞争，缺乏市场和品牌提升能力，这个并不可怕，因为还有个亚太区市场总监王怀南。

看上去，这是个理论上的黄金组合，但仅仅停留在理论上而已。

由于Google中国在2006年采取招聘战略，使得周韶宁到来的价值没能最大化，由于没有足够多本土化的产品，这位电信市场的多年老兵只好做无米之炊，其结果自然是可想而知。

至于王怀南，他的角色更为尴尬，他在Google中国组合中更多本是给周韶宁做搭档的，更有评论认为，如果一开始的组合是周韶宁和王怀南，在稳固和提升市场份额后再引入李开复的话，那么，Google中国将极其成功，但用一个“如果”的话，整个巴黎都会装在一个瓶子里，如果这个瓶子比巴黎还要大一些的话。

话题回到李开复身上，他在2006年选择招聘战略也是情理之中的事。回到我们上文提出但没有解答的问题，当年信誓旦旦要在微软退休的李开复是怎么绕开了这个诺言，而回归中国的呢。李开复给出的策略是他强调他很想回到中国，而回到中国的原因是他想为中国的教育事业做点事情，为中国的大学生做点事情，这的确是个很讨巧的策略，一方面，李开复让微软无法对他的这个策略说三道四，因为在此之前，正是微软把他从中国研究院的位置上调离回到美国的。另一方面，李开复要绕开微软和他的竞业协议，在一定时间内（后来的故事表明是18个月）不能触及市场和渠道这些可能导致正面竞争的工作，因此，他只能碰政府公关和招聘这些务虚的事情，而这个策略的制定是能有助于他和他的新东家Google得到更多大学生的认可的。同时，这个策略的制定，对上到中国政府，下到普通大学生，都是极其有吸引力的，特别是大学生群体，中国的高等教育在转型中国巨变面前多少有些被动、有些不适应，这个时候，有个人，而且还是个有着全球声望的人来帮助做全中国大学生的义务辅导员，那么，有什么理由说不，而且，还应该鼓掌呢。

“招聘战略”既是李开复的优势，也更符合Google的工程师文化。短期内，可能会失去一定的市场份额；长远看来，建立一个几乎复制“自下而上”管理模式的工程师队伍，可能无论对Google中国的长远发展，还是和总部更好的沟通，都更为有益。

不过，由于没有抓住2006年的战局，Google在和百度的争斗中失去了一击而中的机会，并在短时间内看不到超越的可能。

百度最懂中文？

当Google纠缠于各种坏消息之时①，百度正借IPO之势巩固其行业地位。

2005年8月，百度以354%的首日涨幅成功登录纳斯达克。随后，网上流传起一系列搞笑百度广告小电影。“你不知道我知道你不知道”，这句历史上最有名的标点断句，被用来诠释“百度最懂中文”。当年，2 000多万网民通过E-mail或视频网站观看了这个广告片。同时，百度还和传统媒体及网站合作，大力推广“百度一下，你就知道”的口号。

百度同时采取了并购策略，开始有计划地购买一些产业链下游的中小网站来帮助自己获得更大的号召力。

关于百度并购大戏的开启，其最具标志性的事件是在2004年，将几乎占领了中国大大小小网吧电脑首页的导航网站hao123收入麾下。

hao123这个网站是反搜索的，它不是鼓励用户去搜索适合自己的网站，而是提供傻瓜式的导航服务，但这却恰恰拥有了巨多的用户。

1999年正式上线至2004年9月1日，hao123在Alexa全球排名第26位，超过国内许多著名专业网站。从它创立的那一天起，hao123凭借简洁的页面、相对公正的网站拣选，成为许多网民电脑开机后的第一选择，尤其在遍及城乡的网吧，hao123常常被设置为上网首页，中国很多草根网民的上网经历，就是从点击hao123开始的。

hao123的站长李兴平，本人也很草根。1979年出生于广东兴宁县，父母均为当地农民，李兴平初中毕业后即返家谋生。2005年前第一次出

远门，地点是深圳。

1999年，网络在中国逐渐普及，兴宁县也开始有了网吧。这时，开始迷上了上网的李兴平在当地网吧找了一份网吧管理员的工作。

网吧管理员的身份让李兴平天天泡在网上，泡在那些玩游戏、聊天、上网的网民中。很快，他发现来网吧的很多人都不知道如何上网，上网后又不知道去哪里找到所需要的内容。当时的上网费很贵，时间与金钱却往往在茫然不知所措中奢侈地流失。

李兴平开始有意识地去做网站地址搜集分类工作，爱琢磨的他想到要做一个“网址大全”式的东西：把他认为好的网站搜集在一起，并和它们建立链接。当下次上网时，网民就很方便地直接进入这些常用的网站。

如果说李兴平最初创立hao123只是无心插柳，那么后来hao123的成功就是基于李兴平本人的用户身份，以及对用户体验的天然敏感性，使得hao123很好地契合了中国互联网用户的现实需求。

这得益于hao123的准确定位：被大公司所忽略的初级网民市场。只要想到网吧中那些初次上网的年轻人，千家万户刚购买了电脑的小学生，以及几乎不会用键盘只能操作鼠标的老年人，再来分析hao123的定位，会发现它是如此精准地抓住了中国正在迅速扩大的那部分新生网民。

hao123的发展阶段，最主要的用户基本都是与几年前的李兴平一样的“菜鸟”：他们上网不是记不住网址，就是不会输网址或者懒得输网址，他们磕磕碰碰地打字，不懂得使用搜索，也不会使用收藏夹，甚至不知道地址栏。而hao123网址之家正是为这些人服务的。只要把hao123

设置为首页，打开浏览器就可以看到国内各方面最出名的网站的名字，一目了然，点击即可进入。

除了对hao123这样的网站进行收购，以帮助提升百度的流量外，百度还陆续出手，诸如收购了排名第二的软件下载站天空软件，收购了共享软件千千静听，这些收购虽然不能直接让百度获取搜索用户，但这些站点和产品都有庞大的用户群，这让百度间接扩大了市场份额。

百度同时自行开发了诸如帖吧和MP3搜索这样的产品，这些带有本土特色的产品让百度离用户更近，也自然地获取了更多的市场份额。

相对来说，Google在中国的市场动作稍显迟缓，更多是落在老对手百度身后，在百度收购了hao123后，Google也跟随着收购了蔡文胜创办的同一类型的网站265，Google在中国本土的资本动作还包括部分入股天涯，但其最大手笔也是最具备战略性的手笔是与以运营高速下载软件客户端公司的迅雷的合作。

百度和Google的竞合，在2005年之后成为左右中国互联网走向的一个重要推动力量，并间接成就了诸如蔡文胜这样的商人和迅雷CEO邹胜龙这样的海归，也在2006年不经意间引发了一场中国互联网业内的“战斗”。

反迅雷联盟

2006年6月2日一早，得知突然冒出个反迅雷联盟的消息后，迅雷公司的CEO邹胜龙立马呆了。这时候，迅雷公司的另一位创始人、前百度企业搜索高级技术经理程浩推开了邹胜龙那间不到10平方米办公室的大门，脸色同样写满了焦虑和不解，他们充满疑惑的是，一夜之间，迅雷怎么多出这么多敌人。

他们俩简单一合计，决定召集市场部人员开会，这场会从上午开到第二天凌晨，但还是没有眉目，他们真的不知道，到底是谁在后面攻击迅雷。

迅雷上下唯一能得出的结论是，这与他们一天前推出的xunlei.com有关。2006年6月1日，迅雷推出xunlei.com，这被定义为“资源下载引擎门户”，即自身不存储下载资源、通过技术聚合其他下载站点资源。

相对应的，下载网站华军软件园随即作出反应，宣布正式停止提供迅雷软件下载，并号召所有下载网站停止对用户提供迅雷软件的下载。华军软件发表声明指出：服务器的直接下载地址被别的网站或者下载程序引用，没有经过真正资源提供方的同意或授权，在业界叫做盗链。随后，天空也发表声明。再之后，关于“迅雷是窃贼”，“迅雷胡作非为”的帖子在各个论坛里散步和传播。

对于迅雷的两位创办人邹胜龙和程浩来说，这一幕是他们创业之初没有想到的。

2002年10月，国庆刚过，邹胜龙从美国飞回深圳，与刚从百度企业事业部离开的程浩会合，一同创办深圳三代技术有限责任公司。

1988年，16岁的邹胜龙跟随父母亲来到深圳，他们当时住在深圳南山科技园的南区，1988年的蛇口建设刚刚起步，南山科技园也处于边规划边建设的阶段，到处黄土飞扬，远不如今天这么干净、整洁和高楼林立。邹胜龙和程浩联合创办的公司就在科技园的北区，与家相距不远，出身发明家庭，本身也很有想象力的邹胜龙当时没有想到自己绕了一圈后又回到了科技园。

邹胜龙在安徽读的初中，到深圳读的高中，他入读的是蛇口育才中学，这是招商局蛇口工业区1983年创办的一所企业子弟学校，与香港隔海相望，现在是深圳市的省级重点中学。邹胜龙的中学同学大都在深圳和香港工作。

蛇口育才中学与美国一所中学有交换学生计划，即美国中学派一些学生到深圳学习一段时间，蛇口育才中学也派一些学生去美国学习一段时间，邹胜龙很想成为交换学生，于是拼命地学外语，他是当时蛇口育才中学外语最好的几个学生之一，但很遗憾的是，1989年后，这个交换学生的计划中断了，邹胜龙靠交换学习去美国的计划落空了，于是，心有不甘的他决定自己考托福出去。

1992年6月，邹胜龙拿着自己近600分的托福成绩兴致勃勃地前去广州领事馆办签证，信心爆棚的邹胜龙没想到自己不是很流利的口语让他被拒签，签证官的理由是邹胜龙的口语水平与他的笔试成绩不匹配，所以拒签。

邹胜龙很沮丧，他觉得签证官很没有道理，他意识到自己之前的努力很可能会付之东流，这时的他第一次感到人生的无助。陪伴他前去签证的父亲开导他，和他分析，被拒签的确是因为他自己口语水平有待提高，但同时也是自己当时的准备不足，另外，也有很多环境因素干扰：

比如当时学生签证和商务签证在一起，所以不免有些混乱和嘈杂，因此，没有必要垂头丧气，准备充分一些，还可以下次再签。

邹胜龙听了父亲的话后，振作精神重新申请签证，果然第二次签证很顺利通过，那天父亲带他在广州白天鹅附近的一家酒店吃饭，邹胜龙一开始以为是广州白天鹅饭店，但不是。若干年后，创办迅雷的邹胜龙到景色秀美、美食水准一流的广州白天鹅吃了很多顿饭，但再也找不回当时的兴奋、憧憬和稍微有点不安的感觉，那种感觉，是每一个中国少年出国前都有的感觉吧。

邹胜龙父亲大名邹德骏，是深圳乃至全国著名的大发明家，拿过很多国际大奖。靠着诸多发明，邹德骏从一名普通工人进入中国科技大学做空间站方面的研究，之后靠着自己的诸多发明专利在深圳科技园创办了自己的公司，本身也是个传奇。邹胜龙父子二人是深圳南山科技园两代创业者的代表，成就了一段佳话。

邹胜龙的美国往事

邹胜龙前往美国威斯康星州立大学麦迪逊分校读经济学本科。该校是公立常春藤名校之一，也是美国中西部十大联盟的创始成员之一。

邹胜龙当时没有奖学金（本科很少有奖学金，　　当时是，现在也是），因此家里给他凑了15　000美元作为他的学费和生活费，那是1992年，这笔钱大概折合15万元人民币的样子，这笔钱，在当时能在深圳买一到两套很好的房子，对于靠卖自己的发明专利的父亲来说，这是他全部的积蓄。

邹胜龙最开始念的是经济学，后来转向计算机，他从骨子里喜欢计算机，他换专业的事情并没有提前和家里人商量，而是结束后通报的。父亲在家里搞的各种小发明让邹胜龙从小就喜欢琢磨和研究，也很有主见，包括之后的转学、换工作、创业，都是这样。

1996年7月，邹胜龙在美国威斯康星州立大学麦迪逊分校拿到计算机学士学位后，随后用了一年半的时间，在1997年年底在美国杜克大学拿到了计算机科学硕士学位。也就是在杜克大学，邹胜龙认识了比他小三岁、1975年出生的程浩，一个技术天才，也是迅雷的联合创办人。

你一定知道硅谷，你也许知道哈佛大学和麻省理工学院环绕的128高速公路地带，你其实还应该知道北卡罗莱纳州研究三角园区—与前两者齐名的美国三大高科技园区。邹胜龙就读的杜克大学正位于三角园区的一角，另两角是北卡罗莱纳大学、北卡罗莱纳州立大学。北卡三角园区的东北面和西南面各有一个湖泊，自然风光优美，诸如IBM、通用电气、杜邦等大公司都在这有研究机构。

在杜克大学拿到计算机硕士学位的邹胜龙很快找到一份软件工程师方面的工作，他开始申请绿卡，开始筹划着按揭买房，开始琢磨着换部好车，他一步步地融入美国生活。如果没有1999年夏天的那次硅谷之行，邹胜龙的生活轨迹可能会四平八稳地走下去。

1999年夏天，前往美国已经6年的邹胜龙应同学邀请去硅谷旅行。硅谷的夏天依旧气候宜人，邹胜龙印象中北卡罗莱纳州的气温是华氏100度，而硅谷只有华氏70多度，很舒服。像绸缎一样的加州阳光更让邹胜龙感慨硅谷是个好地方。邹胜龙一下子喜欢上了硅谷。

1999年夏天的硅谷是全球高科技的策源地和绝对的中心，网景、雅虎的成功让硅谷上下洋溢着也许下一个奇迹就落在我身上的气氛，邹胜龙被这种氛围深深地打动了，他决定留下来，找工作。

硅谷门罗公园的沙丘路其实并不算太宽阔，路旁树木很多，走在其中很是阴凉，路旁的建筑多是20世纪30年代的房子，颜色素朴，而且多是两三层的小楼。邹胜龙拿着搜索到有适合自己岗位的相关公司信息的纸条来到这里，发现两家竟然在一起，他进去转了转，右边的一家占据了两层，而左边那家只是地下车库而已。于是，他选择了右边的那家公司投了简历。邹胜龙没有给左边那家投，因为他知道，以他的教育背景和工作经历，以及当时硅谷的世道，投哪家都能录用，于是只投了一家。

邹胜龙很快就得到了右边那家公司的工作，不过，他很快发现，对面的那家公司其实也很不错，和自己所在的公司不同，对面的那家公司进出人等都奇装异服，嘴里念念有词，给人很有创意的印象。最好玩的事情是那家公司在二楼放置巨大的投影仪，把他们最近主推的关键词投放到上面，引得旁人都不断驻足。这家有趣的公司就是Google。

硅谷是个创业天堂，邹胜龙在硅谷也倒腾过两三家小公司，并形成一个小团队。邹胜龙的团队成员之一有一天找邹胜龙询问想找人买部二手车的事情，邹胜龙听着听着，突然反应过来，卖车的人他也认识—徐勇，就是后来成为百度联合创始人的徐勇。

当时，徐勇在留学生中是个风云人物，1982年毕业于北京大学生物系的徐勇是老三届，也是最早到硅谷的一批中国留学生之一。徐勇念完博士学位后改行做了销售，徐勇的性格外向，充满激情，爱交朋友，因此，是硅谷华人留学生的中心人物之一。

在硅谷期间，邹胜龙与百度的另一个创始人李彦宏也有交往。与邹胜龙一起创办迅雷的程浩最开始回国加入百度，就是邹胜龙向李彦宏推荐的。邹胜龙有两次与李彦宏的长谈令其印象深刻，一次是李彦宏回硅谷找邹胜龙询问百度绕过门户直接向网民提供服务可行不可行，如果要这么做该形成怎么样的商业模式? 邹胜龙记得自己还很积极地 给李彦宏出主意。另一次则是邹胜龙回国前夕，在硅谷附近的元宝中餐厅邹胜龙夫妇请李彦宏夫妇一起吃饭，这是一次家常性的聚会，搜索的话题谈得不多，主要想了解一下国内的状况，为自己回国获取信息。因此，整顿饭下来李彦宏谈得不多，倒是李彦宏的妻子马东敏很能谈。

杨宁是另一个给邹胜龙以震动的硅谷留学生，1999年从斯坦福毕业的杨宁后来创办了ChinaRen，以及空中网，前一个卖给了搜狐，后一个则成功地在美国纳斯达克上市，在邹胜龙看来，杨宁也是一个很成功的人，创立了两家公司，而且每次回来都有新东西，有很明显和相当完整的成长轨迹。

邹胜龙在硅谷期间经常参加两个组织的活动，一个是硅谷中国工程师协会，另一个是陈宏创办的华渊科技协会（陈宏后来也成为迅雷的投

资中介），这两个组织都会经常请一些成功人士和投资人来做讲座，邹胜龙就是在这些协会组织的讲座中认识了冯波。

邹胜龙也喜欢和自己志趣相投的朋友聚会，他最喜欢的三个聚会场合是，阳光明媚的话选择斯坦福校门前那个超大超舒服的前门花园，晚上的话一般去硅谷的星巴克，而周末一般则拉几个人去野外露营，对着星星讲述自己的创业梦想。

互联网海归创业第三代

邹胜龙和程浩联合创办的这家公司起名为三代，多少有他们是回国创业的互联网第三代的意思。海归是本书中最重要的一个创业群体之一，如果1995年前后回来的田溯宁、张朝阳算第一代，1999年回国的李彦宏、周云帆算第二代的话，那么，2002年10月回国创业的邹胜龙、程浩在时间上算应该是第三代了。直接把公司起名为三代，可见邹胜龙和程浩内心那种对成功的渴望和对自我的期许，真是两个有志向、有抱负的年轻人。

在创业地点的选择上，邹胜龙和程浩选择了深圳，这很大程度上是因为邹胜龙的原因，他是在这所城市念的中学。当然邹胜龙并非心血来潮，他认真比较了北京、上海、深圳三地，发现相差无几，而深圳又有地利，而且华为、腾讯等公司都在深圳，高水平的研发团队也有保证，同时，邹胜龙也认为，从气候来说，深圳更接近硅谷。

虽然志在成为互联网海归创业第三代的领军人物，但千里之行、始于足下，这两个年轻人必须从头做起。邹胜龙和程浩找来CNNIC的报告，认真研读，逐一清晰自己的创业方向。新闻、搜索、即时通信、邮箱是网民最常见的应用。新闻首先被否决掉了，这两个人对此没有太多的感觉，在这个领域也没有积累，更没有经验；搜索则因为程浩的原因被搁置了，程浩刚从百度出来，有同业竞争的行业忌讳；即时通信领域腾讯太强大了，很难竞争得过，于是，只剩下邮箱。

这两个年轻人，都是技术出身，在基于互联网的分布式计算和储存领域有自己的多年研究和技术积累，这些可以应用到邮箱技术上。于是，这两个人决定由此着手，带着几个程序员开始开发电子邮箱的分布

式存储系统，以应对各个网站提供的越来越大的邮箱空间。

这看上去是会产生一家很大的公司的方向，只要每个提供电子邮箱的公司为每个邮箱给三代一笔服务费即可，中国有以亿计的电子邮箱呢！但等到把产品做出来，邹胜龙和程浩发现不是那么一回事情。首先是很多公司给用户提供的都是免费邮箱，整个中国那时甚至到现在都没有形成收费邮箱服务的习惯和意识。即便是几个强力推行邮箱收费服务的公司，他们也因为种种原因不愿意和迅雷合作，网易是因为把邮箱升级包给了丁磊早年的技术合作伙伴陈磊华，新浪等则是想自主做研发。

邹胜龙和程浩只好折返回来继续研究，发现下载服务好像也可以做，只是他们没有想到的是，这个市场的水比他们想象的要深很多，这个市场起源于1998年，邹胜龙和程浩晚了足足5年。

下载市场迅雷后来居上

1998年，无论在上海还是北京的网吧，上网都是一件时髦而奢侈的事情—10~20元钱一个小时且提供一杯咖啡。与网费同样让人绝望的是上海和西安的闷热夏天，在这两个地方，暑假里百无聊赖的本科生洪以容和软件公司的程序员侯延堂都在试图解决一个问题—怎么样把网上的东西“当”到自己的电脑上?

洪以容写出的网络蚂蚁的风行与当时中国互联网接入的特点—慢和贵—有关。当时的网民都会有这样的经历：无比虔诚地等着雅虎或者搜狐的网页上一个个图片慢慢打开。“断点续传”弥补了下载中断后要重新开始的弊病，“多点连接”提高了下载速度，因为上网是计时收费，所以这样就等于在给网民省钱。1998年，网络蚂蚁被《电脑报》评为当年国内十大共享软件之一。

侯延堂的网际快车也很有影响力，它也是第一款在世界范围内被广泛传播的国产软件，最初有66个国家和地区的免费版本.这款软件以提高下载速度、批量下载和下载文档管理的功能而闻名，2006年被蔡文胜参与创办的趋势科技收购。Google进入中国后第一家合作伙伴也选择了网际快车。

2000~2004年，侯延堂一直在更新这款软件，虽然收入微薄，但对于一个程序员来说，庞大的用户群带给他的满足感足以支撑他继续更新下去。但是，在2004年更新到了1.7版之后戛然而止。但即便是这样，在迅雷进入前，网际快车仍占据着整个市场80%的份额，绝对处于垄断地位。

很显然，迅雷要突破网际快车的封锁不是一件容易的事情，甚至说是一种冒险。但就在迅雷准备进入这个市场的同时，侯延堂迷上了《魔兽世界》游戏，没有时间更新网际快车，这给了邹胜龙和程浩一线曙光。

更重要的是，邹胜龙和程浩这两个年轻人，一个与Google做过邻居，另一个在百度带过团队，又同时在美国接受过高等教育，这让他们俩有很强的向前感，有很强的对趋势的判断。邹胜龙和程浩意识到，随着宽带接入的普及，下载可能是在电子邮件、即时通信和搜索引擎之后的应用热点，浩浩荡荡，势比人强。

在那个时候迷上网络游戏的人可不只侯延堂。随着带宽的增加，网民已经不满足于仅仅是获得资讯，他们转向了休闲娱乐，对下载的要求则越来越高。《魔兽世界》的一次小更新可能就达到几百兆，整个客户端文件则更大。这对迅雷来说是个好消息。

好消息还在于，2003年年末，在之前的第五届中国国际高新技术成果交易会上，在一次看了迅雷的产品演示后，IDG VC的合伙投资人杨飞做出决定，为迅雷注入了第一笔百万美元的风险投资。

2004年1月，迅雷2问世，但它仍然存在诸多问题，程浩事后回忆："我们当时和网际快车比较，几乎所有的东西都比不过它，我们唯一的优势就是快。""对网民来说，下载工具好不好，快不快是第一位的。说到快，中国有句话叫迅雷不及掩耳，所以这个下载工具就叫迅雷。"邹胜龙一开始就把迅雷当成生意来做，组织了100多人的技术团队。

产品只是一个方面，作为一款新的、仍然存在诸多问题的下载工

具，怎样才能被用户了解和接受？

邹胜龙把眼光瞄向了网络游戏，游戏迷们正在下载越来越大的客户端，相对应的是，网络游戏公司也会推荐下载工具。于是2004年年中，程浩跑到北京同时任金山软件公司总裁的雷军碰面。

同为软件工程师出身的雷军虽然之前没有听说过迅雷，但是仍然愿意测试一下，他找来一位运营副总裁，让他对比一下迅雷和另一款下载软件，结果令人吃惊，迅雷的速度快了20倍。程浩表示，其实当天的网络环境也帮了忙，平时的测试速度一般只快5~10倍。

金山成为样板后，邹胜龙和程浩如法炮制，就这样，三代科技开发公司站住了脚跟。

同时，他们找到了做客户端出身的周鸿祎作为他们的天使投资人。

从三代到迅雷

2005年5月，找到自己方向的三代科技开发公司正式更名为深圳迅雷网络技术有限公司。

2005年10月，迅雷完成了公司的第二轮融资，投资商为晨兴集团和IDG VC，投资额据称近千万美元。

2006年是迅雷急速发展的一年，在这一年里，员工从40来人膨胀到200多人。邹胜龙充分实践了“快速推出，迅速修正”（fast launch，quick iteration）的互联网软件开发思维，仅2006年一年间，迅雷5就发布了14个改进版本，平均不到四周就推出1个改进版本。每一代都容忍一定的缺陷，同时倒逼开发者在尽可能短的时间内修补。

一切都在向好的方向发展。

但就在迅雷快速推进的2006年，迅雷遭遇了前所未有的反迅雷联盟，也就是我们之前提到的那一幕。

这个反迅雷联盟的领头是两个软件站的站长，一个叫华军，另一个叫张鹤。

华军这个人，在本书中曾多次提及，他是中国个人站长中的一个常青树式的人物。华军生于江苏，公务员，其软件下载站华军软件园在很长时间内由其本人和妻子一起维护。

华军从1997年起开始做软件下载站，做软件下载站是互联网上个人站长最早、也是最重受欢迎的门类，当时做软件下载站的有张伽的欢乐

天地、高春辉的个人空间、陈熊伟的海阔天空，和这些人相比，华军行业资源最少，技术背景偏弱，年龄偏大，时间、精力上很吃亏。但那些站软件下载站都先后放弃了，只有华军在坚持。

即便是放大到整个个人站长的范围内，华军都是最重量级的人物之一。华军跨越了个人站长的历次世代，和他同时代的高春辉、喻文汉、高大勇都先后转身而去，只有华军一人坚持前行，而且越做越大，有种说法是华军在全国一半的省级城市都放有自己的服务器。甚至有人认为，如果中国的个人站长只选一个代表的话，那应该就是华军。

比起华军，张鹤算小字辈，但他的软件下载站天空软件站在2006年前后也有超强的号召力和影响力。张鹤，1996年夏天毕业于华中师范大学计算机系，毕业后做过几年教师，后来在教育局做公务员，因为不喜欢朝九晚五的生活，每天都是喝茶看报纸。所以，下班回家后就开始自己上网制作网页，到了2001年，这个网站开始聚焦在软件下载领域，命名为天空软件站，2004年，因为天空软件站业务过于繁忙，张鹤放弃公务员的身份下海成立公司运作，并同时成立中国共享软件注册中心，这进一步强化了天空软件站在软件下载站中的领导性地位。天空软件站在2006年5月以3 000万元人民币的价格卖给了百度。

选择由华军和张鹤牵头做反迅雷联盟的领头羊，很显然是经过精心筹划和准备的。这两个人，一个是行业老人，有厚重的人脉和号召力；另一个是新锐，是诸多新站长中的偶像级人物，而且这两个人和他们所主持的软件下载站，占据了下载站前三的位置，在下载这个领域，有绝对的话语权。

更重要的是，他们所发出的声明很具备冲击力，直指一个事情，那就是—盗链。如果这个结论能成立的话，那么，迅雷是个贼，这个帽子

扣下去，那谁还会和迅雷打交道呢？

大兵压境，风雨欲来。

邹胜龙和程浩之前的商业实践多是在美国积累，他们能接受也能理解律师式的询问，但对这种类似民间联盟式的争夺并没有多少经验和理解能力，但这两个人到底受过高等教育，他们在很短暂的恐慌和混乱后开始镇定下来，研究对策。

他们首先评估了如果华军和天空真的不提供下载索引的话，将对迅雷有什么样的影响和波及。迅雷做了一个统计，发现迅雷的下载量当时已经是华军加天空的下载总量的十几倍了，拿到这个统计后邹胜龙和程浩放了一半心。

邹胜龙和程浩继续讨论，是什么原因让华军和张鹤反应如此激烈，邹胜龙发现，那是因为自己和软件下载站之间的上下游关系发生了变化，以前的既得利益者因为这种改变，利益产生了不平衡，所以大家有想法是很自然的。

简单地说，以前迅雷位于软件下载站的下游，而现在迅雷绕到上游去了。这其实和百度当年绕到门户前面自己提供搜索服务是一个道理，谁都希望自己离用户更近一些，这决定了自己公司的价值。邹胜龙自然不可能退缩，但意识到对方一些心态上变化的他开始想办法做一些平衡。

回到华军和天空提出的盗链问题，令他们最愤愤不平的是，服务器资源是我的，你却用我的服务器来做中转，关于这点迅雷也能够理解。实际上，迅雷和下载站之间有共通点，p2sp技术能够缓解下载站服务器本身的压力，并且，迅雷带来的流量会产生一些经济效益，这个时候迅

雷在考虑怎么和这些下载站进行分成。

2006年6月6日，迅雷首先和华军达成和解，并发表联合声明，表示双方将会加深发展合作方式，实现下载站和下载软件的共赢。对应双方做出的让步是，华军向迅雷提供下载资源，而迅雷则会在自己的相关资源搜索中，将目标指向华军。之后天空软件由于正在处理与百度之间的并购事宜，虽然没有一时撤离，但也不再强出头。华军和天空的先后撤离，反迅雷联盟也随之解散。

2007 大开大合

2007年1月22日，《时代周刊》杂志的封面上用了一幅血红色的图片来展示中国：一个巨大的五星照耀在万里长城之上，金光闪闪，在风起云涌的大千世界投下万丈光芒。光芒中跳出一行字："中国　一个新王朝的出现"。

这是一段时间以来世界范围内不断的"中国话题"的最新表述，事实上，从本书开篇关注的1995年开始，这个命题一直被以各种方式进行追问和讨论。相对应的是，2007年的中国被火热的楼市和房市彻底推高，来自全球的热钱潮水般地涌入中国。

在一片大国崛起的鼓噪声中，中国互联网的商业价值，开始被各种想象力充斥着，在这一年里，相继发生了中国互联网历史上最重要的三次收购案。

第一宗是开年之后分众传媒收购好耶广告网络。

第二宗是年尾的光线传媒和华友世纪的始乱终弃。

第三宗是从2005年春节开始持续到2007年年中才画上句号的盛大收购新浪事件，以盛大的退出而告一段落。

这三个并购之间各自有着相互的关联：

分众传媒的江南春把手伸向了无线，在2007年，分众无线是分众传媒的主要业务主力，给分众传媒带来了亮丽的报表，让分众传媒一直保持高位。但2008年中央电视台3·15节目的致命一击让分众自此走向下降

通道。江南春收购了好耶，　　　延伸了海外投资者对中国广告的更多想象。而3·15事件，则是这种想象被过分透支后的后遗症。

民营电视制作老大光线传媒和老牌的短信运营商华友世纪的合并本来可以上演比江南春的分众传媒更绚丽的跨媒体生活圈的故事，但这场拉郎配注定是一场在错误时间、错误地点举行的错误婚礼，最终双方天不亮说分手。

而盛大也终究没有能入主新浪，不过，盛大并不是输家，其低位买入的新浪廉价筹码让其还是有所获利，更重要的是，与收购新浪案密切相关的“盒子”战略被陈天桥明智地淡化了。而对应的是，盛大的免费战略获得成功，再度在网游市场上发力，并重新夺回中国网游市场老大的地位。另一个好消息是，盛大多用户循环的平台策略逐步形成，即便没有“盒子”战略，今天的盛大依旧能起到陈天桥心中理想的黏住用户的效果。

盛大的翻然醒悟有多么得及时，只要看一看，在2007年的下半年，巨人、完美时空、金山和网龙的先后上市就可以知道了。在网游市场进入更加激烈的竞合，需要盛大精神抖擞地全力以赴的时候，盛大回来了。

这一年也是中国互联网自2003年年底兴起的上市潮的又一个大年，这一年，除了巨人、完美时空、金山和网龙这些网络游戏公司的争先恐后外，由小个子的马云所统帅的阿里巴巴在香港资本市场近似疯狂的表现则更加突显了本年的主题。

2007年所引领的趋势性认知在2008年得以延续，分众传媒因分众无线曝光而股价狂跌，于是停掉人人喊打的无线业务，同时将自己的液晶

广告业务卖给新浪。对新浪来说，由于在网游领域上几无占有率，不得不在（网络）广告领域里多想办法，分众传媒的连续性下挫让新浪CEO曹国伟有机会和分众传媒CEO江南春的手握在一起。

如果需要给这些资本游戏加一个大背景的话，那就是中国作为一个大国的崛起，以及公众对中国广告市场和互联网行业的高期待。

中国的魅力在于其高速发展的速度，互联网的魅力在于其高想象空间，中国互联网的魅力在于既高速、又性感，不由你不喜欢。

广告顽童江南春

2007年2月28日，春节一过，上海刚刚下过这一年的第一场春雨，分众传媒宣布，该公司已经同好耶广告网络达成最终协议，将以7　000万美元现金和价值1.55亿美元的普通股收购后者的全部股份。如果在2007年4月1日~2008年3月31日的12个月里，好耶达到特定的收益目标，分众传媒将再支付价值7?500万美元的普通股。

分众传媒好耶合并消息传出，分众传媒股价跃上80美元的台阶，很快达到83美元的历史最高，之后则陷入了漫漫的下降通道。由此算下来，分众传媒收购好耶，最多出到了3.05亿美元。

这个收购案到2008年岁末有了升级版，分众传媒将液晶广告等业务卖给新浪，只留下好耶和户外这块业务。这个时候，人们才发现，原来分众传媒成了好耶。这个时候的分众传媒股票虽然只有不到10美元，只是最高峰接近100美元时的1/10，但依旧有三倍于当时好耶被收购时的市值。也就是说，即便以2007年年初可能达到的最高价3.05亿美元买进，也是物超所值。

主导这个收购案的分众传媒董事会主席江南春无疑做了笔好买卖，收购好耶以及之后一连串金蝉脱壳式的资本运作，使江南春这个广告人开始有了诸多新媒体和互联网领袖的成色。

现在该讲述江南春的故事了。家里的大门靠江朝南，他出生在一片春天的阳光里，于是得名江南春。

那是1973年，当他降生时，距离这个上海普通家庭从祖籍浙江宁波迁徙而来，已经足足过去了三代人。幼时的江南春是个安静、胆怯的孩

子。他爱好诗歌，总喜欢窝在被窝里读诗。正是因为如此，他的作文总是在学校得第一。高中时，他因获得上海市中学生作文竞赛一等奖，而被保送到华东师范大学中文系。

大学一年级时，校学生会主席换届选举。按照各系人数多少，先分成大系组、中系组和小系组分别进行初赛，最后再决赛。

江南春踊跃地报了名，并顺利地从大系组中脱颖进入第二轮。不过，表现优异的江南春明白光有实力是不够的，更重要的是要得到投票之人手中的票，于是，在学校后门的小饭馆里，江南春逐个请各系的学生会主席吃饭，倾听他们的想法和意见。同时，江南春请6个中文系的老师帮忙修改他的演讲稿，背读演讲稿近30天，并把演讲的手势都研究做到定格，当他站在决赛的演讲台上时，他的“施政纲要”不仅融合了各系的主张，而且有极强的表现力。结果，在全部169张选票中，江南春得了162票，毫无悬念地当选新一届学生会主席。

这就是江南春，因为害怕登上演讲台会大脑“短路”，他把演讲稿足足背了几百遍；因为害怕同学提问让自己措手不及，他悄悄准备了各种问题的答案，并“埋伏”好同学去诘难对手；因为害怕被联手“谋杀”，他懂得了什么是“合纵连横”……

他发现自己天生就“胆小而谨慎”：为了一个目标，总是把每个环节准备得万无一失。正是这种行事风格，在江南春日后的创业中，尽管小困难不断，但从来没有真正走到山穷水尽的地步。

这一年，江南春刚满18岁。学生会主席是个虚名，但如何还清请人吃饭所欠下的160元钱的问题却实实在在摆在面前。由于家境并不宽裕，江南春进入大学后便靠做家庭教师来养活自己。这笔钱，相当于当

时他两个月的生活费。

华东师大勤工俭学的信息一直都是通过学生会向外公布。这天，江南春看到一条新信息，一家广告公司要在华师大招聘业务员，底薪300元加提成。正为钱苦恼的江南春进行了唯一一次“以权谋私”，他没把这个消息贴出去，而是一个人应聘去了。由于没有竞争对手，应聘自然相当顺利。

江南春的确是个干广告的料，他勤快，而且心态平和、积极。一次江南春清晨就出发，骑了5个小时自行车来到一家公司，结果被对方几分钟就给打发走了。回到学校，已经是星辰满天，他匆匆吃过晚饭，又高高兴兴直奔舞厅而去，心里竟然毫无挫折感。

江南春不仅能拉来广告，写诗练就的想象力还能让他为广告主带去最宝贵的文案创意。第一年，江南春挣了5万元的佣金。到大学将要毕业的那年，他竟然有了50万元的积蓄。他用上了价值4万多元的手提电话，往返校园总是出租车代步。

在遇到第一个大的挫折前，江南春在广告之路上，足足快乐地摇滚了10年。1994年，已打工三年，手握大批忠诚客户的江南春自立门户，成立了永怡传播公司。1996年，人缘极好的江南春结识了IDG集团全球总裁麦戈文，成为这家全球最大的IT传媒集团上海办事处的首席代表。IDG在中国投资了很多家IT媒体，永怡传播就负责代理它们在上海的广告。

背靠IDG这棵大树，永怡传播的销售收入年年翻着跟斗往上涨，很快就发展成为上海滩IT界最大的广告代理商。1998年，永怡传播便垄断了上海IT广告市场的95%额份，到2000年时，销售收入达1亿多元。

可就在江南春最踌躇满志的时候，寒流来了。2000年下半年互联网泡沫破灭，风险投资商们纷纷勒紧了钱袋，潇洒“烧钱”的各大IT网站一下子断了资金来源，永怡传播的广告收入顿时萎缩了大半。互联网热潮退去了，可永怡传播却无处可退。公司的摊子已经铺得很大，各种费用居高不下。到2001年年底，尽管公司勉强维持了下来，但江南春已经身心俱疲。

愁苦之中，江南春和陈天桥聚在一起吃饭。陈天桥曾是江南春的客户，后来变成朋友。2000年时，陈天桥经营一家小网站，靠让网友领养一只名叫史丹莫（stame）的虚拟宠物狗赚人气，因为要做广告，就认识了江南春。

“如今，你网站的日子也不好过吧！”江南春问陈天桥。“转向了。现在做网络游戏，火着呢！”原来，几个月不见，陈天桥从网络游戏中发现了商机，代理韩国的《热血传奇》游戏，同时在线人数超过10万人，每月营业收入2 000多万元。

听闻之下，江南春受刺激不小。他不记得是怎样吃完了那顿饭，只有当晚回家后，在日记本上写下的这段文字，真实地反映了他的感受—“人生就像赶路，途中看到有一辆很大的巴士，上面有很多人，想必是个不错的行业，我也冲了上去。凭着年轻力壮，我把不少人挤到了一边，终于抢到一个靠窗的位子坐下。从此，江湖上有了我的名号，行业中有了我的地位。可陈天桥却没有挤上这辆大巴，他继续往前走，很快发现一辆紫色的敞篷法拉利停在路边。他拉开车门，一踩油门便绝尘而去。”

发现分众模式

辛辛苦苦做了10年广告代理，江南春猛然发现自己还呆在一个慢腾腾的“公共汽车上”，在产业链的最低端，汗流浃背地挣点苦力钱；而陈天桥一年不到，却拥有了自己的“法拉利”。其中的区别，就是商业模式的不同。江南春开始认识到，“只有发掘别人没发现的商业模式，才能挣大钱！”

之后不久的一天，江南春在上海徐家汇一幢写字楼里等电梯。电梯门上的一个招贴广告，像落在牛顿头顶的那只苹果一样，让江南春突然激动起来—如果把招贴广告换成电视广告，结果会怎样？

首先它会具有很强的分众性，因为出入写字楼的绝大多数都是白领，有着差不多的收入水平和消费偏好；其次它有强制性，因为它恰好就在空间狭窄的电梯口前，让你很难逃避，何况在等电梯的无聊时间里，必然有很多人愿意看广告。

再仔细一琢磨，江南春发现，这正是自己要寻找的新商业模式—第一，它有非常大的发展前景，上海和全国各大城市的写字楼，多得数都数不过来；第二，它容易操作，且投资回收期很短，只要把液晶电视往电梯口的墙上一挂，就可以收钱；第三，它有天然的竞争壁垒，不仅资金门槛高，而且有价值的写字楼数量增长缓慢，几乎是占领一栋少一栋，这可以避免类似彩电行业屡屡上演的血腥价格战，能保证长期的投资回报。

而这三点，恰好满足了一个优秀商业模式必须的要素。江南春终于找到了自己的“法拉利”。

江南春请人研发出所需的液晶电视，然后委托给上海一家工厂代为生产。2002年12月，他的第一批液晶电视同时出现在上海50座重要的商业楼宇中，并很快星火燎原般蔓延开来。

为了检验楼宇广告的效果，诺基亚在推广一款型号为6108的中端商务手机时有意做了一个测试。这是诺基亚的第一款手写输入手机，手写笔插在手机的背后。诺基亚分别以“机器人”和“背剑武士”为诉求点，做了两个版本的广告，其中“机器人”篇专门在上海的电视台播放，“中国剑甲”篇则在分众传媒播放。

广告同时播出后，很多消费者直奔诺基亚的柜台，他们都记不清型号，但提出要买“广告中有把剑的那个手机”的人数比例，竟然高于“机器人手机”的比例。

这个结果让诺基亚大吃一惊。从此，诺基亚在推广每一款中高档手机时，都不会忘记找分众传媒。

分众传媒生逢其时，无疑是其中最重要的原因。正是因为广告主对原有广告模式的效率越来越不可忍受，才使“分众模式”在瞬间获得了广告客户的信任和认同。

由于开业之初就不幸遇到“非典”爆发，客户开发受到了一定影响，从月收入100万元增长到200万元，用了足足半年时间。“非典”结束后，分众的广告收入便迅速攀升，半年后月收入便飙升到了1　000万元。2004年年初，广告出现“井喷”，分众传媒在北京、上海、广州、深圳的广告全线爆满。

中国的广告业并不年轻，但因为历史的原因，曾经中断过。现代广告业的兴起则与改革开放息息相关。1978年末启动经济改革之时，中国

只有186家新闻报纸，32家电视台， 没有广告。不久，上海的《文汇报》便发表了头版文章《为广告正名》。两周后，上海电视台播放了一则药酒的广告。两个月后，《文汇报》和上海电视台第一次刊登、播放了外国公司的广告，产品是瑞士雷达表。

广告人士总能慧眼识珠。中国的消费者就是白纸一张。突然之间，从日本的家电制造商到美国的婴儿食品生产商都掏钱向中国消费者介绍他们的产品。当时的电视节目非常乏味，除了中国戏曲就是各种爱国主义节目。但是商业广告来了，它们成了娱乐节目！调查显示，电视观众都非常喜欢看拍摄精良的商业广告，而当普通节目播放时，他们就会起身去厨房或厕所。随着人民日渐富裕，广告教会他们如何穿衣打扮、饮食调理、购买什么电器和汽车才能显示自己的富裕充足。中国从此进入广告时代，而其中又可细分为三个阶段。

1980~1989年是第一个阶段。中国经济尚处在商品短缺的卖方市场，各企业的产品供不应求，根本没有做广告的意识。此时，只要有企业投放广告，便能产生奇效。太阳神口服液的成功，便是一个代表。

1990~1997年是第二个阶段。随着市场竞争的加剧，企业陆续萌发广告意识。此时，只要投入足够的广告费对消费者采取狂轰滥炸式广告，也能取得成功。巨人、秦池、孔府家宴等品牌，则是这个时代的代表。

1998年后是第三个阶段，中国经济全面进入买方市场，广告也成了每家企业都不可回避的“必修课”。此时，即使企业的广告费足够多，能不能取得成功，也仍是未知数。

在江南春的客户那里，岁月流转、市场陡变的体会分外真切。他们

向江南春抱怨，投出去的广告费越来越多，为何效果却越来越不明显？

2001年，江南春经过长时间的思索后，在一次论坛演讲中给出了这样的回答：

第一个原因是广告的分众性太差。1992年之后，中国经济高速发展，社会各阶层的贫富开始明显分化，收入的巨大差距决定着他们有着全然不同的品牌偏好。

但大多数媒体却仍孜孜不倦地追求覆盖尽可能多的人群，结果造成广告主投放的广告，大部分浪费在了错误的人群当中。比如奔驰的汽车广告投放在各大电视台，当然可以让全国数亿观众看到，但可以肯定的是，99%的观众都不是奔驰汽车的目标客户。

现在各地的电视台越来越专业化，纷纷细分成体育频道、新闻频道、影视频道等。但谁能保证，看体育的一定是富人而没有穷人，看电视剧的一定是穷人而没有富人？这仍然无法把目标客户从大众中分离出来，进行广告的分众投放，以避免把广告投放在错误人群上而造成的浪费。

第二个原因是广告内容太多，相互之间的干扰度太大。1985年春节，上海电视台播放电视剧《上海滩》，在每集演到让人屏气凝神的关键时刻，突然“砰！砰！砰！”三声枪响，跳出一个广告，只见电视上打出5个大字：水塔牌洋伞！

20多年过去了，江南春对这个广告仍然记忆犹新。“可是如果你问我昨天晚上看了哪些广告，我很难告诉你。不是我没看广告，而是看得太多了，一个也没记住。”

第三个原因是广告的强迫性不够。对报纸上的广告，人们可以视而不见，跳过广告版了事，对电视上的广告，人们按一下遥控板就能换台，你能耐他何？

按照这三个标准来定义，分众传媒生逢其时。

与聚众传媒上演生死时速

不过，就在分众传媒高歌猛进的时候，江南春遇到了一个强劲对手的追赶，这个人叫虞锋。几乎在江南春创办分众传媒的同时，虞锋创办了与分众传媒最早模式完全一样的一家公司，连名字都差不离—聚众传媒。

虞锋比江南春年长10岁，在复旦大学哲学系受过7年的思辨训练，沉稳而敏锐；教过书，从过政，经过商，在中欧国际工商学院读过EMBA，拥有广泛的社会资源。

虞锋看到楼宇电视后，便敏锐地觉察到其中商机惊人。他无意中和一位读EMBA的同学谈起此事，没想到这位同学说："江南春的液晶电视就是我给他生产的。你要吗，我也可以卖给你。"

如此巧合的机缘，坚定了虞锋的决心。他成立聚众传媒，避开江南春在上海的锋芒，抢先到北京跑马圈地。此时，江南春在上海才刚刚起步3个月。

按照江南春本来的计划，楼宇广告先在上海铺开，赚到钱后再投资北京，之后是广州、深圳，一步一个脚印。虞锋在北京的捷足先登，让他措手不及。显然，江南春不能容忍对手抢走自己的下一个战略重地，两周时间后，便不得不挥师进入北京。聚众传媒也很快还以颜色，进入上海。两家公司在每一栋写字楼上都互不相让，竞争很快白热化。

一幢写字楼的广告位置租金本来2万元就能谈下，可为了不让对方拿走，一方就拼命抬价，抬到20万元，最后自己也不敢要了；一方已经给广告客户谈妥了100万元的价格，另一方就会突然冲进来，报出30万

元的低价—在相互捣乱的同时，成本急速上升。

这个时候的江南春又一次面临险境，要是不继续与对手肉搏，那就意味着自己自动退出，要是不想放弃，就必须继续拼搏，但自己手上的资金并不允许，江南春处于两难之中。

江南春并不知道，他的一举一动，一直都在一个陌生人的“监视”之下。他看到江南春总抱着一叠策划书步履匆匆，每天都要工作到很晚，而且每个周末都在加班，办公室里摆满了液晶电视，这些都让他对江南春产生了浓厚的兴趣。

这个人就是软银的中国区首席代表余蔚。软银和江南春的办公室同在上海顶级写字楼—兆丰世贸大厦的28层，中间只隔着一个洗手间。之后的故事是，2003年5月，余蔚代表软银给了江南春2 000万元人民币风险投资。

有了这笔钱，江南春一边加速在上海和北京与对手竞争，同时奔赴广州和深圳开辟市场。在江南春融资7个月后的2003年12月，虞锋得到了第一笔融资后，也追到了广州和深圳。2004年4月，江南春第二次融资拿到1 250万美元，业务铺向全国各大城市，5个月后，又被第二次融资1 500万美元的虞锋追了上来。

2004年11月，江南春第三次融资3 000万美元，此时，虞锋又融资2 000万美元，仍在其身后穷追不舍。

在不断引入风险投资的同时，江南春还充分利用了其他城市众多企业的资源。2003年，江南春受资金限制而无暇他顾，他通过特许加盟，把分众传媒推向了全国近50座主要城市。2004年待资本充足后，江南春便一一收购了这些加盟企业，既没有失去市场，也没有错过时间，一举

两得。

2005年7月14日，分众传媒在纳斯达克上市，融资1.72亿美元。江南春走出纳斯达克交易所，在门口的巨大液晶屏前站定，脸上挂着灿烂的笑容。他摆出个高举大拇指的造型，刻意让同事为他拍张照片留念。这一捷足先登让分众传媒和聚众传媒相互胶着的局面得到了缓解，分众传媒自此占领绝对的主动。

上市当天晚上，江南春和框架媒介的CEO谭智通了电话。很多媒体对此有戏剧性的描写，但这不重要，随后分众传媒和框架媒介就讨论起了收购的可能性。

事实上，当时，聚焦在电梯平面媒体的框架媒介处于一个左右逢源、进退有序的机会中。首先，电梯内平面媒体的概念被看好，而框架媒介经过整合后又是行业中最大的企业，有机会谋求独立上市。此时，美林集团和摩根斯坦利对框架媒介均表示有兴趣。其次，这一业务同分众传媒涉及的楼宇电视业务存在互补性。

但是更重要的是，分众传媒并不是唯一从事楼宇电视业务的公司，聚众传媒是另一家相同业务的公司，其CEO虞锋同样在谋求上市并正同江南春展开日趋激烈的竞争。聚众传媒无疑也希望收购框架媒介。

框架媒介的入场，让这场本该清晰的分众传媒和聚众传媒之争又开始混沌起来。分众传媒和聚众传媒都是在写字楼电梯口外挂广告，而框架媒介则是在中高档公寓楼里电梯内挂广告。框架媒介之前曾主动找过江南春，但他当时正忙于推广自己的卖场广告，根本没有精力也没有财力旁顾。就在短短的几个月内，框架媒介已经收编了全国的同行，实力今非昔比。而失去上市先机的聚众传媒意图与框架媒介合并。

此时，分众传媒虽然比聚众有着明显的市场优势，但如果框架媒介落入了聚众传媒的口袋，则分众传媒的优势便会瞬间化为乌有，后果不堪设想。

2005年10月，分众传媒和框架媒介签订收购协议，分众传媒需要支付现金3 960万美元、价值5 540万美元的分众普通股，及与业绩挂勾的价值最高达8 800万美元的分众普通股，价值总计为1.83亿美元。事实上随后分众传媒股价大幅度上升，到2006年2月这个数字达到3.49亿美元。

这几乎让虞锋陷入了绝境。不过，倔强的虞锋由于与分众传媒在价格上谈不拢，同时对聚众传媒单独上市充满期待，2005年11月，纳斯达克通过了聚众传媒递交的第三次招股说明书。江南春再也坐不住了，他明白这意味着聚众传媒上市也进入了倒计时。聚众传媒一旦上市，他们之间的竞争将永无宁日，股价也都将大受影响。

江南春和虞锋坐在了一起。分众传媒收购聚众传媒，江南春最高愿意出3亿美元，虞锋的底线却是3.5亿美元，双方僵持不下。

突然，虞锋做了个深呼吸，动情地说："一个人活着，总有梦想。亲手敲响纳斯达克开市的钟声，就是我多年的梦想。现在你却在劝说我撕碎自己的梦想。"江南春则回答："其实纳斯达克并没有什么钟，那只是一个按钮，我去按过，一点都不好玩。"

最后，两个气质浪漫，行动却无比理性的文科生各退半步，以3.25亿美元握手成交。分众、聚众之间的恩怨烟消云散了。合并后的分众传媒，垄断了国内楼宇电视98%的市场份额。在中国最重要的70多座城市中，一线城市月收入超过3 000元，二线城市月收入超过2 000元的都市

主流人群，几乎全在分众传媒的7万块液晶电视的覆盖之下。这是一个总数多达1亿人的庞大人群，他们强劲的消费能力，让3万多个广告客户聚集在了分众传媒身边。

朱海龙和好耶

现在该回头讲述朱海龙和网络广告代理公司的头牌好耶的故事了。

朱海龙，1968年4月出生在江苏省南通市。1986年，朱海龙考入国际关系学院英语系。这所位于北京海淀区园林风景区，相邻圆明园的高校，由教育部管理，以外语和国际问题为重点，专门培养涉外工作专业人才。

1990年，朱海龙自大学毕业后，分配进了北京市外事办。4年后，有一个机会，朱海龙的一个大学同学当时是达美高的北京首席代表，邀请他出来一块干，他觉得也行，就下海了，从此涉足广告业。

达美高创办于1906年，拥有宝洁、可口可乐、百威啤酒等客户，在全球拥有超过6 000名雇员，是2001年美国第11大、世界第14大广告公司。

在短暂地帮某客户在上海打理一年后，朱海龙加入了麦肯·光明广告有限公司。麦肯是首家进入中国的国际性广告公司，成立于1902年，总部设在美国纽约，1991年与光明报业集团合作建立合资公司麦肯·光明。之后他加入了博达大桥广告公司，它是世界上第二家最早的广告代理公司，1963年在纽约证券交易所上市，现属于美国IPG集团。

这样，数年内朱海龙从门外汉成为广告公司的客户总监，也是这一领域少数几位本土客户总监之一。

接下来，他遇到一个不断请他吃饭的人，据当事人的说法，2000年3月~11月之间的8个月的时间里，这个人几乎每周都要请他吃饭。这个

人的名字叫王定标，他代表一家叫“好耶计算机”的公司。

1998年10月，大学毕业后不久的王建岗和他的三个高中同学在上海创办了好耶，提供网络广告技术服务。

王建岗毕业于上海大学通信系，属于天生的网络技术专家，9岁开始学习编程，1996年主持建设上海热线的音乐和聊天频道以及八运会电视转播系统软件，并且曾经在上海贝尔公司任信息技术部项目经理。

到1998年年底的时候，IDG决定介入，除去4个创业伙伴之外，公司似乎还缺乏一个有商业运营经验的领导者，于是IDG VC的合伙人章苏阳想到了时任戴尔公司华东区营销总经理的王定标。

据王定标回忆：“当时别人编了一个故事骗了我一下。他们告诉我好耶前身是一家从事互联网的软件公司，做了一个网络广告的管理软件。我想管理这个团队对我来说应该不会很吃力，而且加上后面有IDG的风险投资在里面，所以毫不犹豫就接受了”。

等到王定标把办公室大致折腾起来，就没有钱再买服务器了，好在认识人多，借了一些设备，钱的事情可以延缓一下。这个时候，江南春投资了20万元，一台服务器的钱，成为了好耶的股东。江南春的逻辑是，凭借好耶在互联网的渗透，使永怡传播有机会接触更多的互联网广告客户。

好耶开发的是网络广告管理系统，但是最初的时候，网站很难卖出广告，网站没有钱购买广告管理软件，倒是有大量卖不出去的广告位。于是王定标只能“顺势”接受免费提供广告管理软件，然后换回广告位。但是他完全不了解这一行，网站卖不出广告，他就更卖不出去了。 这个时候有人向他介绍了朱海龙，于是王定标开始了长达8个月的请吃饭

行动。

不过这个时候，好耶的办公环境仍然很糟，三间办公室，门上是用打印纸打印出来的"好耶信息技术有限公司"，王定标认为朱海龙肯定很失望。

事实上，给朱海龙的印象比想象中更糟，事后在接受《财富中国》专访时，朱海龙回忆：办公地点位于上海市一个叫大柏树的地方。大柏树一个居民楼里有一间套房，门上写着好耶计算机公司，白纸打印的黑字。

王定标觉得只有好一些的办公环境才能请到朱海龙，这也是广告公司客观需要。最后一咬牙，搬到了上海港陆广场，新浪、网易也在这座大楼里，换办公室花费了70万元，事后王定标觉得还是太奢侈了，不过，自从换到那个楼里以后每次请朱海龙出来吃饭就比较容易一些了。

朱海龙承认，当时不知道互联网是什么东西。于是他用很长时间确认三个问题：互联网有前途吗？广告有前途吗？互联网广告有前途吗？

在慎重考虑了8个月后，朱海龙终于决定入伙好耶，出任副总裁，他还给家人算了一笔账：以他的积蓄，即便以后没有收入来源，一家人还是可以维持10年，不行，他就把车卖了，再不行就把房子卖了。

当时好耶积累了2 000万元的广告位，与此对应的是公司账面上只有80万元，有30名员工要支付薪金。事后朱海龙评价自己如同"祥林嫂"，不断同心存困惑的客户大谈互联网理念，并且再无在那些跨国广告公司时的费用门槛，小至5 000元的单子也接。就这样，在2001年8月，公司终于实现了单月赢利。

在实现单月赢利之后，王定标萌生了去意，不过从后面的情况看，他连续创办了信语通、大旗网、IMU数动时代和China-Y等项目，先后5次拿到IDG的风险投资，王定标是个天生的创业者。

当然，与此相对应的是朱海龙开始完全进入创业公司经理人的角色。有一个段子：最初的时候，好耶拖欠网易257万元，朱海龙同丁磊的弟弟、负责网易上海业务的丁波谈："我如果给你了，我公司就死亡了，发完这个工资，我们跟员工就要互道珍重，然后各奔东西了。因此商量要分14个月还。"丁波挺同情他，但是表示还得丁磊同意，结果丁磊真给免掉了57万元。

王定标离去后，朱海龙出任好耶CEO。接下来，好耶全面拓展网络广告代理业务，在网络股泡沫破灭之后的寒冬，好耶发展迅速，从2002年起，好耶一直是国内最大的网络广告代理商。

广告销售方面的优势，实际上同软件市场占有率密不可分。在这个领域，同样发生了本土企业和跨国巨头的角逐。

网络广告管理软件的巨头无疑是DoubleClick，其核心技术是"动态广告报告与目标定位"技术，用于网站广告服务及统计报告。这家公司成立于1996年，1998年即实现了上市。2005年以11亿美元的价格被私募投资公司Hellman & Friedman收购。2008年3月11日，Google以32.4亿美元获得了DoubleClick。

最初在中国市场，DoubleClick也占据着一个压倒性的优势地位，朱海龙说，一开始，他们的客户就只有携程、艺龙这样广告收入并非重点业务的公司。

朱海龙决心说服新浪使用他们的软件。2007年7月接受《京华时

报》采访时，朱海龙回忆："我先让他们免费用，还派了高级技术队伍常驻新浪，有什么意见随时提，我们改进，一直到满意为止。"2002年9月，在试用15个月之后，新浪终于决定采用好耶的软件产品。

随着中国网络广告进入持续增长阶段，好耶模式迅速显现出优势，2004年，好耶实现营业收入2亿多元，利润则超过了2 000万元。

收入持续增长的同时，钱也来了。2000年3月，IDG VC投入首笔32万美元之后，之后逐步追加。IDG　VC在好耶第一轮融资过程中累计投入了182万美元，占其股份接近40%。不过，其中有50万美元的过桥贷款①，好耶在形势好转后已经还了。2005年12月，好耶又获得了来自IDG VC和橡树投资总计3?000万美元的第二轮投资。橡树投资同时也是DoubleClick的投资人。

从2001年开始，好耶开始租用上海江苏路369号的兆丰世贸大楼办公，这栋楼当时已被软银买下，作为多媒体产业孵化基地，相应租金上有一些优惠。此后江南春的永怡传播也在找合适的办公地点，于是朱海龙"顺便"介绍了一下。

结果江南春就搬到了他的隔壁，江南春来后"逼"朱海龙把办公室打通，但是朱海龙不同意，江南春说这样，"我们两把锁，上下各一把钥匙，同时打开（就是一个办公室）。"

不只是一个通透开放的办公室，分众传媒的一些培训是请朱海龙作演讲，好耶的一些培训也请江南春来。好耶开会用分众传媒的会议室，去分众传媒食堂蹭饭，分众传媒也会用好耶的车和司机。所以说这两家公司，虽然是两家公司，但真的就是跟一家人一样。

2004年8月，分众传媒与好耶还曾经计划以换股的方式合并。朱海

龙实际上还担任过三个月分众传媒的CEO，只是当时没有对外宣布，也没有印名片。不过，两年半后，朱海龙与分众传媒江南春的手又紧紧地握在一起，他们成为一家公司。

华友世纪和光线传媒先合后分

与分众传媒和好耶在2007年春天的先分后合、江南春和朱海龙携手前行不同的是，2007年冬天，光线传媒和华友世纪的故事是先合后分，期间也有诸多转折。

与在海外上市的大多数网络概念股不一样，华友世纪的5人创业团队完全由一群具有跨国公司背景的职业经理人组成。这个团队，参与了亚信科技在2000年登录纳斯达克，他们的身份是职业经理人。5年之后的2005年春天，这个团队创立的华友世纪成为第18家登录海外股市的中国网络概念股，这一次，他们的身份变成了创业者和投资人。

1999年年底到2000年年初，王秦岱、刘晓奚、季平、杨凡、李杰强5个人分别从北电网络、朗讯、思科等国际电信巨头的高管位置上空降亚信科技，担任其中国区总裁和副总裁的职位，全面打理日常运营。2000年3月，亚信科技在纳斯达克上市。2001年年初，5人同时离职亚信，三个月后，收购UT斯达康旗下的华友斯达康，更名为华友世纪，转型做无线增值业务。

离开亚信，是因为遇到了两重“天花板”，其中之一来自业务层面。亚信的传统业务系统集成并不具有很强的规模效益，王秦岱说，系统集成要依靠人工专业经验的积累，不是一个可以迅速膨胀和伸缩的商业模式。亚信因而向软件转型。但是，针对电信运营商的软件也难以解决规模扩张的问题，因为国内软件产业的大环境并不理想，而且电信运营商数量少，并处于寡头垄断者的强势地位。另一重“天花板”则来自这群职业经理人的个体诉求，即要从“单纯的日常运营管理，上升到决定战略和应对环境的高度”。王秦岱说：“在亚信的经历激发了自己身上的创业

基因。”

王秦岱团队为突破两重“天花板”找到一个合二为一的解决方案：自己创业，进入为消费者直接服务的行业，因为“中国的消费能力已经是全球第三，并且消费品行业可以实现规模扩张的商业模式”。于是，王秦岱团队圈定了在当时还处于萌芽期的无线增值业务，并在2001年3月通过买壳华友斯达康进入该领域，并获得了中国电信运营商发放的早期SP牌照。

从2002年开始，伴随着网易等互联网门户的大举进入，中国的无线增值产业迅速井喷。2003年开始，Tom在线、掌上灵通、空中网、华友世纪等比较纯粹的无线增值服务商和腾讯等尤其依靠无线增值业务赢利的综合门户相继登录海外股市。

从2001年离开亚信科技到2005年华友世纪上市，王秦岱团队成功突破了职业生涯和企业业务两重“天花板”，完成了创业者的转型并在短期内实现了无线增值这种消费服务模式的快速扩张。但无论对于个人还是企业的再次发展，另外两重挑战又横在眼前。

“没有核心价值”，王秦岱这样形容华友以及所有SP公司。自始至终处于中移动等寡头运营商的钳制之下，中国的无线增值服务商在产业链上天生弱势。王秦岱说：“中国移动和中国联通的主导角色几乎不可动摇，它们在国家支持下，用数十年、花数千亿美元做出这样一个移动网络。在短期内谁想撼动它，都几乎不可能。”同时，SP还要通过运营商才能抵达其用户。正源于此，SP甚至广大互联网公司，无法摆脱对电信运营商的“人生依附”地位，几乎不具备谈判能力。中国移动在2004年年中开始的SP整顿，就使中国网络股“蒸发”了几十亿美元的市值。

SP的另一根软肋来自处于产业链上游的内容供应商，比如世界四大唱片公司。王秦岱的担心是，如果某一天唱片公司要亲自进入SP，或者直接和移动运营商合作，砍掉中间商这个环节，那么现在的SP就会遇到深重的危机。王秦岱说："对SP而言，谁首先突破这两个限制，谁就上一个台阶。"在此背景下，包括华友在内的SP都采取大力自创内容、打造自有品牌、发展非运营商用户等措施。

同时，作为创始人和管理者，王秦岱团队似乎开始对目前的企业管理不再抱有曾经的浓厚兴趣，他们给自己新的定位是投资人。"三五年以后，应该向投资人的角色转变，看好什么行业、看好什么人，就帮助他们。"王秦岱说，"站到一定高度，站在产业链上看待合纵连横的机会和资金的投入，我觉得可以做很多事情。"

其实，个人定位的转变和作为SP所需要的突围也是契合在一起的。王秦岱相信，一个企业的增长，一定是企业内部"有机增长"和外部"非有机增长"共同促成。如果不在合适时间进行合纵连横和并购这些"非有机"措施，就无法进入下一个台阶。而要进行并购和产业整合，操作者必须具备投资人的宏观眼光。

而这个并购对象在2007年出现了，这就是光线传媒。

光线传媒是中国知名的民营电视内容制作公司，创始人是大名鼎鼎的王长田。

王长田，1965年4月出生于辽宁大连。1984年，王长田考入上海复旦大学新闻系。复旦新闻系创办于1929年9月，是国内创办最早的新闻教育机构，也是出人之地，新浪CEO曹国伟、《第一财经日报》总编辑秦朔、财经作家吴晓波、《华夏时报》总编辑水皮都是出自复旦新闻

系。

1988年王长田大学毕业，被分配到全国人大常委会办公厅新闻局工作。两年后调入《中华工商时报》当记者，后升任市场新闻部副主任。

1995年，抓住一个机会，王长田进入北京电视台，参与一档新栏目《北京特快》，并且成为制片人，栏目的宗旨是，坚持以真正的新闻眼光关注与老百姓密切相关的新闻事件、话题以及现象。虽然之前没有电视经验，但是王长田却表现出了惊人的电视内容驾驭力，并自此之后成为一位电视人。

1998年，王长田同几个朋友成立了“光线电视策划研究中心”。1999年5月，光线制作的《中国娱乐报道》样片在北京梅地亚中心发布，7月正式在湖南台生活频道等20多家电视台播放，最初的时候是每周三期，引娱乐风气之先的内容很快吸引了观众的眼球，收视率超过了其他电视台的娱乐节目。　一炮打响之后，王长田用多年积累的人脉，开始找各地电视台合作。

2000年元月起，20分钟的《中国娱乐报道》在全国80多家电视台实现每天播出，被称为娱乐界“新闻联播”。王长田用较高的覆盖率和时尚化的形象再转身同广告客户谈。广告商都在寻找一个既能覆盖全国又能和当地的促销配合起来的媒体，而光线就是这样一家载体。

2000年6月5日《中国音乐风云榜》开播，后来更名为《音乐风云榜》。王长田在一个传媒营销论坛上回顾了最初做《音乐风云榜》的思路：“音乐是少部分人的节目，收视率很成问题。我们想寻求突破，有人提议应该搞一个颁奖典礼，我们很快接受、统一了这个想法，决定在2001年年初搞颁奖典礼。”第一届选择在深圳颁奖，大获成功。之后王

长田不断想着各种办法继续做《音乐风云榜》，到2008年，已经举办了8届。

2003年5月，在接受《经济观察报》采访时，当时38岁的王长田说：“这是一个名利双收的行业，是世界上少有的同时能满足你的个性与兴趣的需要，让你工作相对来说比较轻松和快乐，同时又能带来财富和社会影响力的行业。”这或者也是给人一点虚荣心的行业，之前他曾经表示过，任何一个明星的联络方式，他只要10分钟就可以找出来。

不过，王长田的问题是光线只是内容制作和提供公司，无法进入到电视台的播放端，这制约了光线的发展。

2004年年底，因为北京二套和北京四套合并，四套改成电视剧频道，由于同北京二套《每日文化播报》定位重合，《娱乐现场》被迫从北京四套撤播。作为补救，《娱乐现场》迅速与中国教育电视台第三套达成合作协议。

这实际上不是一个个案，2003年以来，同属广电系统各地的有线台与无线台陆续完成了合并，随着制作能力的整合，他们开始倾向于自行制作娱乐电视节目。

此后王长田有感而发：在传媒平台没有市场化的前提下，所谓“内容为王”是不成立的，内容必须与传播平台相结合。

其实在很早的时候，王长田就参与过北京有线电视频道的筹备，向这个方向靠近一步。不过此后，北京市的无线和有线频道重新整合，然后成立了歌华有线。王长田希望建立有线频道的想法落空了。

而华友世纪这边，希望能寻找到有娱乐行业资源的内容制作方，这

正是光线所擅长的，虽然电视和数字音乐不完全是一回事，但差别不大。光线传媒这边，希望能拥有自己完全掌控的发行渠道，华友世纪拥有中国移动、中国联通全网的服务资质许可，更重要的是，作为上市公司的华友世纪拥有大量的现金在手上。

2007年11月19日，华友世纪与光线传媒宣布合并，成立新公司“光线华友”。合并案的财务顾问华兴资本设计了为期两年的所谓“对赌协议”：双方将共同组建光线华友传媒娱乐集团，最初时，光线传媒在新公司中占42%股份，但随着业绩的增长，光线将获得增发的新股，如果股价达到8.5美元以上，光线传媒将拥有最多65%的股份。

这一合并的背景是，SP行业的整体性滑落，自2006年年中以来，业绩逐月下滑已经成为这一行业的特征，2007年第二季度，华友世纪收入为1 460万美元，比上一季度下降12.3%，同比下降20.4%，净利润仅为20万美元。从这个意义上说，光线传媒属于借壳上市。

多家媒体指出：王长田将出任光线华友董事长兼CEO，华友世纪CFO王少剑将出任联席总裁兼CFO，另一位联席总裁是光线传媒副总裁李晓萍，而华友世纪的董事长王秦岱将淡出。

此时眼球都集中在了王长田身上，在2007年12月11日举行的《财经》年会“2008：预测与战略”上王长田畅谈了未来趋势，他指出，未来中国的传媒业将普遍采用“全传媒+全娱乐”的商业模式，并借此获得空前的发展。

然而情况很快发生了变化，根据合并时间表，两家公司股权交割应在2008年1月底之前完成，交易的最终截止日期是3月31日。显然它们没有依据这个进度走。

一度传闻满天飞，有众多媒体引用的传闻是：华友世纪发现光线传媒的业绩存在虚报的成分，实际业绩仅为原来告知的1/10。而在2008年3月4日深夜至3月5日凌晨，多家媒体记者接到匿名电话，超过20家媒体获悉，报料人“酒后义愤”，爆料华友世纪CEO王秦岱不愿意离开管理层，导致合并告吹。

王长田在接受《第一财经日报》采访时强调：从2004年到现在，光线传媒的财务一直是德勤在负责审计。光线传媒没有什么财务数字上的问题，而当年的具体财务数字德勤还在审计，没有出炉。

2008年3月7日，华友世纪宣布已经同光线传媒达成一致，将终止2007年11月19日达成的合并协议。那么理由呢？华友世纪宣称，双方在企业战略方面存在重大分歧，所以终止合并协议。当日华友世纪股价下跌5.34%，报收2.81美元，创下52周来新低。

一场鸡飞蛋打的拉郎配①。

天桥转身 盛大王者归来

有人忙着合并，有人则赶着说再见。2007年，盛大忙着卖光自己在新浪的股份，以更积极更主动的态度回归网游主业。

2007年5月23日，盛大正式宣布，自5月起，已在公开市场出售余下持有的新浪所有剩余的200多万股普通股。此前，盛大曾分别于2006年11月及2007年2月两次出售所持有新浪股票。算上此次抛售，盛大共获收入3.05亿美元。2005年2月，盛大通过公开市场收购了新浪19.5%的股份，花费不到2.5亿美元。一进一出，盛大在新浪一役中还是有所收获的。

与抛售新浪股票相对应的是，盛大在这一年5月发布2007年第一财季财务报告。在这个财季中，盛大用一笔高达5 800万美元的纯利刷新了中国互联网产业单季赢利额的纪录，并刺激华尔街重新把盛大股票的评级上调为“买入”。

尽管5 800万美元真金白银光芒耀眼，不过在那份被陈天桥称之为“完美”的财报中，最有价值的数据是“来自网络游戏业务的收入达到5.05亿元人民币”。这一数字超过了网易同期4.819亿元人民币的网游收入，也帮助盛大重新成为“国内最能赚钱的网络游戏公司”。盛大重新夺回了自己在网络游戏领域的领导性地位，陈天桥再一次王者归来。

市场迅速做出了反应。盛大在纳斯达克的股价在财报发布后便冲高至31.19美元，逼近52周以来的新高，并随后连日飙升。在过去的52周中，盛大股价最低仅为13.63美元，一年时间有将近300%的回报，着实惊人。

对财报做出积极反应的还有摩根大通等各大投行机构，他们纷纷调高盛大的目标价位。《商业周刊》等各大主流媒体也纷纷撰文，称赞盛大“转型成功”。

而一年多以前，故事则以完全相反的方式在上演。

2005年11月24日、28日和29日，盛大先后宣布三款主打游戏《梦幻国度》、《热血传奇》和《传奇世界》实行“永久免费”，抛弃原有的计时收费的商业模式。也就是说，盛大将不再根据玩家的上线时间来收费，而是靠销售各种虚拟“道具”与提供增值服务来获得收入。对于这个有些匪夷所思的免费，业界一片哗然，“陈天桥疯了”成为最直接的解释。

媒体们与华尔街口径一致地对盛大的“免费模式”表示“难以理解”。因为在2005年第四季度，也就是盛大宣布“游戏免费”、进行商业模式转型的首季，他们看到的是：单季净亏损高达人民币5.389亿元的巨亏财报。

而之后的三个季度，盛大的业绩也比往年同期大幅下滑。这使得盛大陷入更大的质疑声当中。一年多之内，盛大股价跌掉了历史最高价格的7成多，市值大幅缩水。盛大也失去了网游老大的位置，被网易所取代，与第九城市等公司的差距也逐渐缩小。

已经习惯了以“传奇”、“惊人”、“神话”连用的盛大要开始适应与“质疑”、“危机”、“困境”的结合，尽管今天这些已经变为：盛大“再创传奇”、“更为惊人”和“续写神话”。但无论如何，盛大硬邦邦的数字赢利说明：盛大成功了，盛大回来了。

陈天桥的王者归来有多么重要，看一看2007年下半年开始刮起的网

游公司上市第二浪就可以得知。可以想见，如果陈天桥不以积极的姿态回归网游主业的话，那么，第九城市、网易、腾讯这些对手不需多言，获得资本市场认可的巨人、金山、完美时空、网龙的相继杀来，也够阵脚不稳，心有旁属的盛大忙乱一阵子。

幸运的是，盛大及时地转过身来。在出掉新浪股票，低调淡化“盒子”，用免费商业模式重新获得主导权后，2007年7月，盛大再出大手笔，发布了著名的“风云计划”，计划中的内容包括三项：

1. 以新收购的小公司“风云”为标志，盛大表示愿意为运营活跃用户已过150万的公司提供1亿元以上的现金投资。

2. 盛大广开贤路。此后每月18日，盛大高管将在浦东总部静候本土网游开发团队，后者一旦毛遂自荐成功，即可获千万研发投资。

3.所有自认可跻身网游前10%的网游精英，如给盛大贡谋献策并参与力行，“也可获最高至20%的分成和百万年薪”。

同时，对内，盛大将员工的平均工资提高了21%，内部消息称，核心人员的工资提升远超过这个水平。在外界看来，陈天桥似乎有点不务正业，做起投资商和VC的角色来了。其实核心一点还是在于圈人运动，风云计划与涨工资有异曲同工之妙：前者只是吸引人才，而后者是留住人才。

完美时空和金山依靠网游上市

巧合的是，盛大发动“工资战争”的日期是2007年7月27日，这一天正好是完美时空上市的第二天。2007年7月26日，完美时空登录纳斯达克，融资约1.88亿美元。

在开发网络游戏之前，完美时空也遭遇了所有中国通用软件公司的困境，其前身金洪恩软件从事教育软件开发，也一直遭受盗版软件的困扰。虽然在教育软件行业排行第一，但收入始终不尽如人意。

值得肯定的一点是，金洪恩公司的技术人员中来自清华的特别多，尤其是很多被认为是天才的技术高手，都把美国贝尔实验室作为学习对象。经过反复琢磨后池宇峰发现，相对于教育软件而言，网络游戏的知识产权更容易保护，而且网络游戏是可以把计算机领域的图形学、网络、防攻击等各个方面比较极致地去综合运用的产品，在进入壁垒方面也很有挑战。

2003年，金洪恩创始人池宇峰一行数人专程去了一趟韩国，考察了那边的游戏开发公司。回来之后他们信心百倍，认为完全可以依靠团队自身的技术实力去竞争，开发出更适合中国人的游戏，甚至会做得更好。

池宇峰的底气在于，从事教育软件制作的同时，金洪恩软件早就着手研发游戏。早在1997年，池宇峰带领的团队就开发出中国第一款单机版的3D游戏—《抗日：血战上海滩》。

在2004年进入网游领域后，伴随着市场放大，完美时空的赢利能力也在不断放大，后来已经远远超过金洪恩软件。脱胎于原创游戏研发，

完美时空切入网游行业的速度惊人，特别是其拥有独立自主研发的3D引擎开发，这让其在研发上有着高起点。有了自己的引擎之后，游戏开发就像流水线作业一样开始提速起来。

完美时空在研发方面保持活力的关键在于其团队的稳定性。完美时空有800人，研发团队占到1/3，池宇峰清华毕业，而且公司20%的人也都来自清华，其中主要人员都是10年前就来到这里的。

而“清华系”的海归背景也迅速帮助完美时空在资本市场上寻求到支持，不论是在国内的融资，还是在纳斯达克上市，以池宇峰① 为代表的管理层为完美时空设计好了40个月上市之路中的每一步。

与金洪恩软件一样，另一家民族软件公司的代表性公司金山公司也靠着自己2003年转型网络游戏的举动在2007年获取了资本市场上的认可。

2007年10月9日，金山软件公司在香港联交所主板成功上市。

为了上市这一天，金山董事长求伯君苦熬了19年，时任金山总裁兼CEO的雷军稍短，但也已经有16年时光。在前有微软、后有盗版的双重挤压下，能活19年的通用软件公司已经非常少了，而能够上市的到目前为止，还只有金山一家。理由无他，对手微软太强大了。

意识到与微软和盗版竞争是一条没有终点的路后，金山决定加大网游市场的投入。

其实，从2000年6月开始，金山已经进入网络游戏领域。如果把单机版游戏的故事算起，金山在游戏领域更是属于鼻祖级的公司，1996年金山发布了国内第一款自主开发的商业游戏《中关村启示录》。1997年

开发了国内第一款RPG游戏《剑侠情缘》；同年，另一款游戏《月影传说》成为第一款走出国门的本土游戏，卖到了包括马来西亚等在内的亚洲国家。但相对应的是，金山直到2003年，才开始推出自己的网游产品，起了个大早，赶了个晚集。

雷军给出的解释是，其间，金山正处于上市的准备期。从1999年开始，金山前后共准备了8年时间，看过5个股票市场，并在内地A股、纳斯达克和香港进行了实质性操作。

准备上市意味着金山把手脚都捆起来了，意味着巨额的审计费、律师费、中介机构的成本，金山必须在投资策略和业务策略上谨慎选择。金山陷入有钱都不敢花的囚徒困境中，因为一花就会产生费用，马上就亏损，也就达不到上市的要求。

左右为难之下，雷军说服董事会于2003年取消了内地A股上市的计划，准备了8 000万元，打算在网游市场孤注一掷，而2003年也是金山近几年来唯一亏损的一年。“当时我们是豁出去了，开始花大钱对网络游戏进行投入。”

更重要的是雷军直面多年来由于历史原因而形成的珠海金山偏研发、北京金山偏市场，两家金山公司分而治之的尴尬局面，说服金山的另一位创始人求伯君，自己以CEO的身份亲自担任金山游戏业务的总经理。

作为CEO的雷军为金山制定了孤注两掷的策略，即把8 000万元分两次做两款网络游戏，一次不成功的话，再来一次。在开发《剑侠情缘网络版》时，金山投入100多个技术骨干、5个技术总监，而雷军自己更是亲自挂帅担任游戏业务总经理，直接杀到珠海西山居，亲临一线督

战，一战定乾坤。2005年，金山网游的收入即超过应用软件的收入，达到0.58亿元人民币，2006年，这一数字上升到2.15亿元，两年内翻了两番。

2009年开春，求伯君宣布将网游业务从金山里分拆出来。比金山更进一步的是搜狐公司。2009年4月2日，搜狐将网游业务分拆出来的畅游公司在美国上市，张朝阳也成为以创始人身份成为两家在美国上市的中国互联网公司的主席。

神秘网龙和**DJ**刘德建

尾随金山在香港上市的是一家名叫网龙的福建网游公司。

2007年11月2日，网龙正式在香港创业板上市，招股价为13.18港元，当日报收16.52港元，融资额超过16亿港元。

不过，对于网龙，外界知之不多，只知道这家公司在福建，这家公司的董事长大亨刘德健。一个不为人知的背景是刘德健的母亲杨振华是“振华851”口服液的发明人，并由此被称为福建女首富，刘德建很早就被母亲送到美国读生物医学，但还是没有子承母业，反而做起了网络游戏，刘德建也是业内公认的懂游戏、愿意成天与游戏研发制作人员泡在一起的公司领导人之一，他每天和其研发团队待在一起的时间平均超过5个小时。因为刘德健的名字缩写为DJ，而其本人也是一个善于鼓舞人心、有着高超指挥艺术的领导者，因此，圈内也称刘德健为DJ刘。

1999年5月，从美国回到福州的刘德建创立了网龙。网龙一路经历了希望能覆盖国内中型城市的资讯平台“86114”、全球抗癌网站、帮助福建省政府部门建立的众多电子政务网站等，直到2001年春一次疯狂的集体玩网游体验。

当年春节网龙的一位员工想赶在日本网游《石器时代》节后收费前提升等级，于是大家帮他一起玩这个游戏，在一个拨号上网的年代，网龙上下的工作狂们竟然一连7天沉迷于此，于是网龙上下一致认为，未来网游必会大有作为。2001年3月，网龙专注于网游自主研发的天晴数码成立。

网龙早期在业界的名声，　更多来自于其在2001年偶然创立的网游

资讯门户网站—“17173”。17173的诞生是个意外，当时网龙在《幻灵游侠》还未推出前想抽空做一个资讯门户，以对产品做系统化推荐。但很快，一些新上市游戏开始选择17173作为发布平台，17173迅速成为中国游戏资讯第一门户。

不过，2003年11月，“无心插柳柳成荫”的“17173”以2 050万美元价格出售给搜狐，这个出售被很多人看来是刘德建卖亏了，就连之前以200万美元占据10%股份而进入网龙的IDG VC的林栋梁也感慨，为什么要卖呢？要是真缺钱的话，可以再找IDG VC要啊。

但以IDG VC入股网龙折算，整个网龙其实也才值2 000万美元，一个17173能卖2 050万美元，刘德建不能不心动，更重要的是，看到网络游戏市场的崛起，刘德建很想手头有足够的现金来玩一把。

追逐17173的除了搜狐，还有中国网络游戏行业的龙头企业盛大，但相对来说，盛大求购17173的需求远不如搜狐迫切，因此与17173擦肩而过也是情理之中的事。不过，作为17173融资中介的国金投资的林嘉喜把17173兜售给搜狐的同时，也同时给盛大做了一份杠杆收购的保护性协议，这让盛大虽然没有成功收购17173，但还是获取了部分的现金收入。

林嘉喜从大学起就是个活跃分子，2001年毕业于东南大学环境科学系后自筹10万元人民币创办南京国金投资顾问公司。其最早成功的单子是跟随前华尔街的投资人李松将李松创办的无线公司迅龙兜售给新浪，并由此进入投资圈。林嘉喜的另一成功之作是将文学网站起点中文网兜售给盛大，这应该与当时林嘉喜在盛大竞夺17173时的关联操作有关，一报还一报。

搜狐收购17173，更多是为获取游戏领域的网络广告份额，也由此有了一条切入网络游戏行业的捷径。2008年4月，搜狐独立开发的《天龙八部》同时在线人数达到50万人，成为中国网络游戏前五强的产品，而就在2007年秋，《天龙八部》的项目总监韦青和主策划刘铁①都对此并无多大信心，他们在一次夜宵中，对着星空，涮着串串香感慨《天龙八部》若不成，他们这两个酒鬼是否能继续有钱喝他们最爱的燕京啤酒，但半年后，经过持续改进的《天龙八部》获得巨大成功。而具有讽刺意味的事情还在于，当《天龙八部》获得成功后，善于研究和跟踪对手的腾讯公司却没有找到关于《天龙八部》的任何只言片语，足以可见业内外对《天龙八部》的轻视。

拿到搜狐支付的2 050万美元的刘德建一下子手头拥有近两亿元人民币的现金，刘德建由此喊出，天晴数码做不了一款10万人同时在线的游戏，那我们就做10款1万人在线的游戏吧。网龙由此开始招兵买马，志在打造中国最大的网络游戏原创基地。按照中国著名游戏策划人刘勇的记忆，天晴数码在2004年时员工迅速突破1 000人，并同时有7个游戏在并行研发。过长的产品线和混乱的管理让天晴数码并没有取得预期的成绩，所幸的是，在天晴数码现金流几乎断裂的前夜，所开发的一款游戏《魔域》的巨大成功让天晴走出困境，并由此开始结束其粗放式的经营策略。

网龙招股书显示，网龙目前已上线运营的三款游戏为《魔域》、《征服》和《机战》。2006年，网龙收入为1.221亿港元。2007年上半年收入达2.617亿元人民币，毛利率为94.4%，净利率为58.9%。网络游戏真是个暴利行业。

史玉柱向左 马云向右

2007年是中国互联网上市纪录之年。

2007年11月1日，巨人网络在纽交所挂牌上市，此次IPO发行融资超过10亿美元。上市开盘价18.25美元，比发行价15.5美元高出18%。

史玉柱以每股15.50美元的发行价格，卖出5 720万股，从股民那里换回8.87亿美元。第二天，价格蹿升到20.48美元，投资者一起叫好。按照好事者的计算，此时史玉柱身价飙升为500亿元人民币，由10年前的中国首负变为中国首富。

更不可思议的是，史玉柱就是穿着他平时喜欢穿的一套白色运动服，被“特批”进入纽约证券交易所敲钟的。在纽约证券交易所历史上，还没有哪个不着正装的人被允许敲钟过，但这因为史玉柱而改变。

史玉柱和巨人的纪录刚刚创下，一周后的2007年11月6日，马云统帅阿里巴巴在香港上市，再次刷新中国互联网上市公司的种种纪录。

阿里巴巴上市引入的豪华投资名单包括AIG（美国国际集团）、中国工商银行、嘉里控股有限公司的控股股东郭鹤年和新鸿基地产郭氏家族。蒙牛集团董事长牛根生、前外经贸部副部长龙永图担任阿里巴巴B2B公司独立董事。

由于在中国香港、美国等地路演成功，投行建议发行价定在20港元以上，但马云将发行价圈定在13.5港元。

2007年11月6日上午，阿里巴巴在香港联交所挂牌上市，该股高开

30港元，早盘前半段窄幅振荡，一度下探28港元，11∶08后开始单边上扬，尾盘收于39.5港元，较发行价13.5港元大涨192%，打破了新鑫首日劲升1.2倍的纪录，问鼎当年港股新股王。阿里巴巴此次发行8.59亿股，其中6.315亿为旧股，其余为新股，招股价范围在12~13.5港元之间，最终以13.5港元定价，融资约15亿美元。阿里巴巴董事局主席马云今天在香港联交所宣布，对阿里巴巴的股价很满意，准备执行超额配股。计入13.2%的超额配股后，阿里巴巴融资规模接近17亿美元。

由于获得资本市场热捧，阿里巴巴刷新了港股另一项纪录—冻结的资金达4　475.18亿港元，规模“险胜”2007年5月百丽国际的4　463.5亿港元。

阿里巴巴上市的火暴景象让人吃惊。对于投资者来说，它最大的魅力是无穷的想象空间，阿里巴巴的股票遭到“哄抢”，中国台湾最大企业鸿海的郭台铭、美国思科的钱伯斯等都成为第一批投资人。在国际配售部分，阿里巴巴获得了1?800亿美元的认购。扣除战略投资者部分，超额认购逾186倍；公开发售部分接获56.62万份申请，超购约256倍，1手中签率仅为6%，为当时中签率最低新股。

其疯狂景象连《经济学人》杂志都开始提问：“阿里巴巴是否是中国的泡沫?”在2007年10月底的一则报道中，这家英国杂志认为：“该公司最大的财富也许是他的创始人马云，马云在公众眼中是个有魅力、善言辞并懂得利用媒体的人。他拥有大胆的想法，怀有巨大的市场目标，以及对商业的敏感，这都使他吸引了人们众多的眼球”。

根据它的计算，如果阿里巴巴的融资目标实现，其市值将达到90亿美元，相当于其每年利润的100倍。而出乎《经济学人》预料的是，狂热比它想象的还要大得多。11月6日，阿里巴巴挂牌上市，当日收盘较

发行价上涨92％，创港股当年新股首日涨幅之最，市值达1　　996亿港元，竟相当于三大门户网站、盛大和携程5者市值之和，一跃成为中国互联网业首家市值超过200亿美元的公司。公司的市盈率达到惊人的300倍，如果以2006年的业绩来比较，市盈率则近1?000倍。

阿里巴巴在香港的高调上市，为2007年的中国互联网世界涂上一道浓烈的色彩。进入2008年，阿里巴巴股价一路下挫，最低时不到4港元，只有高峰时的一成。

马云显然选中了公司上市最为合算的时候。股市的结构性泡沫意味着公司股价的普遍高估，而阿里巴巴在2007年中国概念狂飙的时候进行筹资，占尽互联网便宜。

2008 峰回路转

2008年，发生了太多的事情让我们感受到什么是峰回路转。

这一年的幕布刚刚揭开时，我们看到的是南方雪灾，损失历史罕见，上百万人无法回家。后来是四川地震，它对人们的冲击，随着死亡数字一点点加剧。镜头里的惨状触目惊心，万众一心的场景又让所有人为之激荡。而这种在大灾难中凝聚的悲壮情绪，又在8月的狂欢中得到了集体释放。2008年8月8日，北京奥运会盛大举行。此前7年，我们一直在为这个“百年梦想”做着浩繁的准备。这个日期曾经充满了无比的魅力甚至魔力，它几乎可以影响外交政策与经济形势。在这个日期面前，此前发生的那些灾难，只不过是前进道路上的挫折与坎坷。而中国运动员奇迹般地获得了51块金牌和金牌总数第一的历史最好成绩，更让我们这个多灾多难的民族在情感上得到一次完美的释放，民族自豪感、成就感、万众一心、团结向前……

如前所言，互联网在中国的诞生、发展、壮大，极大地推动了国人在自我意识方面的提升和跃迁，这样的例子数不胜数。而2008年，在个体自我意识大幅提升的同时，也是集体意识全面觉醒的一年，在接二连三、突如其来的灾难面前，在举国欢庆的奥运面前，在腾空而起的神州七号面前，中国人开始寻找志同道合的同路人，用集体认同的方式获得自我认可的意识开始深入人心。

从这个角度，去理解SNS（Social Networking Services，即社会性网络服务）的流行，似乎是情理之中的事情。

2008年的另一个关键词“山寨”也在整个中国互联网界得到了充分的体现。先是陈一舟看见开心网火暴，抢注了kaixin.com的域名，自己也

做起了开心网。后是51.com的庞升东推出彩虹QQ，功能和外形与QQ腾讯一模一样，更要命的是，庞升东直接从腾讯内部挖人来推动此事，导致最后腾讯和51.com大打出手，而腾讯一纸诉状，更是将从腾讯跳槽到51.com的多名员工告上了法庭。

2008年是中文社区大发展的一年，不仅仅是因为SNS在中国的落地生根，蔚然成型，更重要的是天涯、西祠胡同以及腾讯这些本具备社区元素的主流公司也在向此靠拢，而由读书社区衍生出来的“起点”们的成功，也给2008年的社区故事增添了诸多注解。

小马云和刘健：引领**SNS**东学西渐第一波

沿着千橡CEO陈一舟的视角看过去，他在1999年与两位斯坦福同学周云帆、杨宁所联合创建的ChinaRen校友录和比他们更早、由湖南电信工程师骆文先于1998年创办的5460同学录网站是中国乃至全球最早的一拨SNS网站。

不过，那一浪并没有成为一场全球化的浪潮，说到底，整个互联网的中心还是在美国。

被称为是全球SNS首倡者的Friendster.com　自2003年3月推出之后，一炮走红，短短几个月，Friendster就发展了400万注册用户，一年之后翻番达到800万注册用户，高峰时期每周有20万新用户加入，据说当时硅谷每三个人中几乎就有一个人在使用Friendster的服务。2003年9月，Friendster获得风险投资商Kleier Perkins以及Benchmark & Battery公司总额130万美元的风险投资。美国各大媒体表示：SNS已经掀起第二股互联网浪潮。此后，大批模仿者蜂拥而出，在全球范围内掀起了SNS网站热潮。

就在Friendster.com刚刚推出、风靡一时的几个月以后，2003年8月，两个斯坦福毕业的海归精英刘健和饶磊就回到国内创立了Friendster模式的中文版本SNS网站UUme。2003年年底，“友友觅”（UUme）正式推出，三个月之后的2004年2月，“友友觅”凭借“中国版Friendster.com”的概念获得了美国两大顶级风险投资机构数额达百万美元数量级的风险投资，其中一家是世界五大风险投资公司之一、从未在中国进行过投资的Accel Partners，另外一家是顶级资金管理公司DCM。

几乎就在“友友觅”问世的同时，另外一个早期重量级的中国SNS网站“亿友”也横空出世。其实比“友友觅”更早，在2003年9月17日，亿友就凭借以“六度分割理论”加中国传统文化为核心的创业计划和Friendster于同一天在美国硅谷获得130万美元的风险投资。随后，亿友的创始人马云①　和他的搭档刘勇回国开始筹办“亿友”。2004年1月初，一个致力于面向全球华人的社交娱乐服务网站“亿友娱乐”（www.YeeYoo.com）正式开张。

这个马云不是阿里巴巴的马云，为了不混淆，我们称之为小马云。

其实小马云成名甚至比阿里巴巴马云早，1999年，以易得方舟（当时是一个面向大学生的门户）为代表的清华创业帮也是资本看好和媒体追捧的一股力量。小马云就是易得方舟的5个创始人之一（另一个主要创始人童学辉后来创办了中文在线）。那些日子，小马云用了两句话来形容：拿着风险投资的钱拼命挖人、疯狂扩张，不断跟媒体讲故事，0说成1，1说成10，那些在不自觉中被夸张和放大的故事最后“连自己都信了”。

这样的浮躁和高调，很快沉寂。易得方舟的处境和结局很“.com”：钱花得很快，但没有现实的商业模式和收入来源，团队内部关系紧张，成为2000年后率先破灭的“泡沫”之一。2001年，“静下心来反省和检讨”的小马云加入网易，成为丁磊开拓无线业务的首辅之臣。

小马云创办亿友的故事也足够有趣。2003年，小马云还在网易工作期间，当年易得方舟的投资人麦刚找到小马云，邀请小马云和他以及同麦刚一起在美国摩托罗拉工作的工程师朋友刘勇，三个人一起设计出了“亿友娱乐”最初的经营模式，并写了份商业计划书。亿友娱乐—“eFriendsNet　Entertainment”的商业模式在由福布斯和汇丰银行支持的

全美最大规模的商业竞赛Carrot Challenge竞赛中荣获大奖，以及荣获了加州大学KnappVenture Competition第一名。

而此时在美国，以著名的Friendster.com为代表的SNS网站自2003年3月悄然问世后，短短5个月内便已风靡全美。一些全球顶尖的风险投资商开始把关注和信任的目光投向与Friendster.com 很相似的“亿友娱乐”。麦刚本人也是投资圈中的一员，小马云在内地有着很好的运营经验，刘勇曾多次获得美国摩托罗拉公司“杰出工程师”奖，技术背景也相当可靠，项目不错，团队也很棒，因此，自然受到热捧。

亿友很快得到美国龙脉投资公司创办人及董事会主席赵光斗的天使投资。然后麦刚通过自己和赵光斗的人际网络，寻求投资人。最终，2003年9月17日，　亿友和Friendster于同一天在美国硅谷获得数额达130万美元的第一轮投资。

亿友的第一轮投资还有50万美元来自国内的空中网。2003年年底的时候，当时小马云觉得130万美元不够，于是小马云找到空中网的周云帆、杨宁，请他们俩帮一个忙。周云帆和杨宁看完亿友的计划书后，很快把50万美元投入进来。说服周云帆、杨宁的有一半原因是因为小马云曾经与他们是同行，另一半原因是因为亿友的商业模式，靠SNS拉人气，靠短信收费，这个很容易让本身也做这块业务的周云帆和杨宁得到认同。

之后不到一年之内，立即涌现出十几家类似于Friendster的SNS网站，而且新的同类型网站每日都会涌现。除了“友友觅”和“亿友”之外，比较著名的SNS网站还有友友网络（YoYoNet）、嘿友（HeiYou）、联趣网（LianQu）和友友网（You2You）等。这些网站的开发团队和运营者们，或多或少都是受到Friendster的启迪，并且得到了国内外风险资本

的支持。

但很快Friendster在美国的发展受挫，到了2004年，由于注册人数超过了服务器负载的规模，致使网站运行速度缓慢甚至无法登录，招致了很多用户的不满，Friendster在美国遭遇用户大幅流失的局面。这为MySpace.com和Facebook等竞争对手的崛起创造了条件。

而在中国，“亿友”在初期曾经昙花一现，凭借将社交平台和移动增值服务的捆绑，曾经在2005年取得2 400万元人民币的收益，号称是全球第一家赢利的SNS网站，并且成功融资2 000万美元。但是随着2005年年底中国移动SP政策的调整，从2006年起SP开始遭遇寒流。“亿友”模式面临严峻考验。

最终在2006年，亿友被欧洲的婚恋交友网站meetic以2 000万美元的价格并购，改变为meetic的中文版“蜜糖网”，完全转入婚恋交友领域。

与之命运相同的是，2005年8月，刘健创办的友友觅被陈一舟麾下的千橡互动收购，刘健本人成为千橡集团的首席运营官。刘健其实也中国互联网行业的资深人士，他不仅是陈一舟在斯坦福的师弟，而且还是陈一舟最早创办ChinaRen的10人组之一，是陈一舟的老同事。

在买卖东西的问题上，陈一舟一直玩得很转。一个广为流传的段子是，尚在斯坦福商学院读书时，陈一舟就曾以6 000美元的价格，将自己的汽车卖给师弟刘健。在随后的半年里，刘健后悔至极：维修那辆汽车的费用很快就超过了6?000美元。

有趣的是，投资友友觅的两家投资商之一的DCM也在2005年4月投资了千橡。在2005年上海的一次游艇晚宴上，DCM创始人兼主管合伙人赵克仁初次遇到陈一舟。在那次简短的闲聊之后，赵克仁确定了投资

千橡集团的计划—这是DCM进入中国以来最大的一单投资，这笔投资后不久，友友觅成为千橡的一员。

矮小精壮的陈一舟是中国互联网行业人士中公认为在资本上感觉最好的创业者之一，他是巴菲特的信徒，他曾经主动拜见段永平先生，段永平花了62万美元得到与巴菲特共进晚餐的机会，陈一舟很想听段永平转述他从巴菲特那里的所见所闻。虽然因为频繁地变化公司的主营方向而广受质疑，但在陈一舟看来，他所领导的千橡是一家目标长远的公司，他会像巴菲特一样经营伯克希尔·哈撒韦公司一样经营千橡，所不同的是，他所在的领域是互联网的个人消费市场。

陈一舟也是中国互联网行业中尝试创业失败次数最多的创业者之一，在将ChinaRen兜售给搜狐6个月后，陈一舟率先离开搜狐，来到美国硅谷之外的另一个科技工作者云集的城市达拉斯，在这里，他连续三次创业，但无一成功。

友友觅成为千橡的一员之后，在陈一舟的亲自授意下，友友觅向2006年红极一时的Youtube视频分享业务转型，目标是获得巨额投资，成为与国内优酷、土豆和56等并驾齐驱的一员。但并购之后的友友觅一直未能从千橡集团获得整合发展的有力支持，导致了行动迟缓后继乏力。最终，2007年7月1日，千橡管理层经过激烈的争论后做出了放弃友友觅的决定。

MySpace和它的信徒

在Friendster引领的SNS中国式生存的第一波日渐式微之际，MySpace引领的SNS中国式生存的第二波开始甚嚣尘上。

Myspce的两位创业者克里斯·德沃夫和汤姆·安德森为Friendster最初的成功所打动，认为自己拥有的针对网络个人用户的开发和推广经验，可以很容易在这个领域取得突破。在经过三个月时间开发之后，一个和Friendster功能类似的网站MySpace于2003年年底上线。

在最初上线和开始推广后的6~9个月内，MySpace的用户增长并不成功。但是随后在洛杉矶地区的Club、乐队和各种派对中的地下推广，为MySpace用户的病毒式扩张带来了突破。恰好此时，正是Friendster遭遇服务器负荷超载的麻烦时期。这给了MySpace迅速崛起的机会。经过两年的快速发展，MySpace拥有了4 000万注册用户。并且于2005年被新闻集团以5.8亿美元收购。一年之内MySpace为新闻集团的福克斯互动带来4亿美元的广告收益，而当年福克斯互动媒体总收入才5亿美元。

2007年年初，借助着新闻集团多年在中国本土所建立起的政商关系，MySpace来到中国，考虑到之前跨国巨头几乎无一胜算，MySpace和它的东家新闻集团采取了诸多手段来谋求MySpace在中国的成功。

首先，他们邀请了前微软中国MSN事业部总经理罗川来担任MySpace中国的操盘手。

1994年，罗川从清华大学土木工程系硕士毕业后，因为其在研究生期间多次为微软的北京活动做翻译，包括给当时来华访问的比尔·盖茨做同声传译的经历，罗川顺理成章地进入微软中国公司工作。那时的微

软中国公司还只是一个北京办事处，包括营销、业务、服务、支持，加上财务和总经理，一共只有12　个人。当时履新的总经理杜家滨，给罗川签发了微软业务代表的聘用函。

6年后，2000年，罗川成为首个被选送微软总部接受在职培训的中国员工。

回国后，罗川开始给当时的微软大中华区总经理罗麦克和中国区总经理高群耀做助理。

2002年2月，准备创业的罗川被他的两个老板—高群耀和罗麦克说服，在微软中国公司内部创业，策划MSN的中国业务。

之后的故事是："不和陌生人说话"的MSN从QQ那里抢下一块市场，更准确的说法应该是：即时通信市场存在细分，而MSN抓住了机会。用MSN进行沟通在写字楼的办公桌面上占据主导。"加我QQ"变成"加我MSN"，品牌形成。用户在成为MSN粉丝的同时，心甘情愿地忽略MSN服务器不在中国—这造成登录不是那么顺畅、甚至还常会当机的现实。MSN中文网把频道外包给中国本地合作伙伴，MSN坐收租金。就这样，MSN实现了本土化。

如果以没能打败QQ作为衡量标准，罗川在MSN中国的表现不能称为大成，但由于把MSN中国带到一个除QQ之外其他即时通信软件不曾达到的高度，MSN中国也由此成就了罗川，由此，其本人也进入了新闻集团的视野。

为了游说罗川，新闻集团采取了其他跨国巨头所没有采取的道路，给予了罗川和他的创业团队股东地位，　其具体操作是：由罗川为首的创业团队共同投资和成立了麦斯贝（北京）网络技术有限公司，这个创

业团队占据三分之一的股份；新闻集团、IDG和田溯宁的中国宽带产业基金三大机构作为投资人向这个公司注资。换句话说，罗川不仅仅是个职业经理人，他也是股东。

不过，在麦斯贝公司中，新闻集团实则处于控股地位，所占股份超过50%。而田溯宁的宽带产业基金和IDG所占的股份有限，加起来也不超过15%，即使加上罗川创业团队的33.3%，也在一半以下。

同时，在由MySpace的两位创始人汤姆·安德森和克里斯·德沃夫、邓文迪、高群耀、熊晓鸽、田溯宁、罗川等人组成的董事会中，就算田溯宁和熊晓鸽倾向于支持罗川，但是三席对四席，永远不能取胜。这让罗川的“股东”身份形同虚设，所谓的自主权力自然大打折扣，这必然导致一个互联网公司创业心态的缺失，说到底，这只是个伪创业公司。

除了给予罗川名义上的股东地位外，新闻集团还给予了罗川相当多的运营自主权，与之前的其他互联网跨国公司相比，这也是一个很大的进步。

最直接的一点是，MySpace中国采用了myspace.cn的独立域名，并授权可以享受服务器在中国、自主招聘、可自行在原代码程序上修改等权利。而MySpace总部会从品牌、后台技术、运营经验等方面予以支持。可惜，事实却不尽然。

在美国以及世界其他地方，MySpace的地盘永远都是青少年的聚集之地，以音乐和乐队为向心力，其色调、页面设计、互动方式都适应于此。“最活跃的空间，最酷的音乐，最好的朋友”，邓文迪曾如此形容MySpace。

事实上，在MySpace中国刚成立时，确实打算复制这种年轻用户

+音乐的模式。当时，罗川的团队赞助了十三月中国独立音乐系列、Levi’s第四届校园摇滚音乐节等音乐活动，也在音乐酒吧中举行过多次社区互动。但是，由于中国用户和美国用户在对音乐的需求方面有所不同，再加上MySpace中国的技术和产品核心人员大多来自微软、雅虎这种跨国公司，这让他们很难去做类似于51.com那样的草根交友社区。于是，虽然花费巨资，但第一轮推广收效甚微。

这让MySpace中国团队觉得，在年轻人市场，腾讯和51.com的力量过于强大，MySpace很难从中获得机会。最终，罗川决定走MSN当年的路线，攻打自己擅长的白领市场。

为此，2007年7月，MySpace中国和MSN中国社区频道建立合作，从这里导入用户。而在看到开心网用网页游戏获得大量白领用户之后，2008年7月31日，MySpace中国又进行了改版，推出社交游戏。罗川在接受记者时曾表示，MySpace中国的用户基本都是有职业的“四有新人”—有创造力、有创意、有品位和有地位。

显然，这种Facebook化的思路并没有获得大股东新闻集团的认可。后面的故事是，罗川悻悻而去，前往中国移动下属的卓望互联当CEO，帮中国移动做SNS。

Facebook的中国版本

与此同时，Facebook从2008年6月开始已经超过MySpace成为全球最大的SNS站点，这个由哈佛大学学生马克·扎克伯格于2004年2月4日创立的网站是目前全球增长最快的SNS网站。在短短的4年内，已经成为当今互联网发展史上的又一个奇迹—全球排名第5，已经拥有来自全球31个国家和地区的近1.32亿的用户，年收入3亿美元。尤其是2007年10月25日， 微软以2.4亿美元入股Facebook持有其1.6%的股份之后，其市值被高估至150亿美元。人们一致认为Facebook是迄今最有可能与Google比肩的公司。生于1985年，年轻的扎克伯格和他的朋友们一起创造了一个夺目的神话。

扎克伯格在哈佛大学校园内四处流窜，秘密“窃取”了每栋宿舍楼所有住户的学生档案，以此为基础搞出了theFacebook，并于2004年2月4日发布。头两周里就引起了轰动，有超过4 300名哈佛学生注册进来。到2004年2月底的时候，已经有半数以上的哈佛学生注册了theFacebook。

接着对于theFacebook的狂热迅速地波及到麻省理工学院等其他所有常春藤学府。9月，theFacebook获得了PayPal创始人Peter Thiel提供的约50万美元的天使投资。到12月时，theFacebook的用户数超过100万人。不到一年的时间，theFacebook.com很快就成为全美大学生们最火暴的交流形式。一年之后，theFacebook获得了Accel Partners数额达1 720万美元的风险投资。2005年8月23日，theFacebook从AboutFace公司手中以20万美元购得Facebook.com域名，正式更名为Facebook.com。①

扎克伯格开始创办Face book的时候，在美国特拉华大学攻读计算机专业博士的中国留学生王兴决定中止学业，开始回国创业赶SNS的浪

潮。

2003年圣诞节的时候，王兴带着明确的创业计划满怀激动地回到国内。他做了一个类似Friendster 模式的“多多友”项目，意为“通过互联网帮大家认识更多朋友”。这个现在已经鲜为人知的网站在仅仅存活了一年时间吸引了两三万用户之后，便被迫关闭。但是，王兴并未放弃在SNS领域的探索，在仔细研究了Facebook的模式之后，王兴在2005年秋天创立了校内网。

在校内网上线后不久，千橡的陈一舟就表现出浓厚的兴趣，与王兴频繁接触，意欲收购校内网。因为陈一舟担心，自己开发的类Facebook模式的5Q校园网将会受到激烈竞争。但是，陈一舟的“善意”遭到了王兴的拒绝。2006年暑假期间，千橡自主开发的5Q校园网和王兴创办的校内网发生了激烈的用户争夺战。“到5Q注册用户送鸡腿”，成为一时之间的笑谈。

在二者激烈校园争夺战中，校内网将目标集中于国内顶尖院校，包括清华大学、北京大学、复旦大学和同济大学等全国10余所重点大学。5Q无法立足于这些院校，只能转向层次相对较低的院校去攻城略地。显然王兴在第一轮竞赛中，暂时获得了优势，一年内做到了200万用户。

但是，谁都没有想到的是，此时此刻历史发生了戏剧性的一幕，王兴在融资上遇到了问题，几乎没有经过任何讨价还价的余地，2006年10月只能被迫接受陈一舟的邀约，同意千橡以200万美元的价格并购校内网。而充分意识到校内网用户价值的陈一舟为了最大限度地避免用户流失，干脆彻底放弃了自主研发的5Q网，转而将原5Q的用户导入校内网。

SNS中国式生存的第三波中，校内网和占座网曾经是一对冤家，据称当时红杉资本有意投资校内，但是最后却被自己的竞争对手占座网后起直追抢占了先机，抢先拿到了红杉的投资。

不过，在校内网与5Q的合并以及之后操盘手许朝军的持续努力下，校内网跑在第三波SNS浪潮的最前列，占座网却摇摆在媒体和社区的抉择中日渐式微。

陈一舟凭借校内网神话在2008年4月拿到日本软银领投的4.3亿美元战略投资之后，曾经得意地对媒体宣称，SNS领域的竞争基本大局已定。凭借校内网庞大的用户基数和雄厚的战略资金储备，校内网的竞争优势已经无可撼动，其他竞争者在这一领域已经基本无法再有什么作为。

新浪前高管程炳皓创办开心网

然而，就在陈一舟话音未落众议四起的刹那，开心网的出现，为SNS第三波浪潮带来一丝惊奇与变数。短短的几个月内，从2008年4月发布到2008年年底，开心网的注册用户数很快突破1 000万，排名迅速进入中文网站的前十名，全球排名也逼近校内网。

开心网创始人程炳皓曾是新浪爱问（iAsk）的技术负责人，2007年11月自新浪离职的时候，其头衔是新浪企业事业部的副总经理。程炳皓是一个不太爱说话的年轻人。在他的秘书李卉眼中，他是个技术活跃分子，想法和很多人不一样，有时候说话都会脸红，一个典型的非社交活跃分子，但他却做出了2008年活跃度最高的SNS。

凭借“朋友买卖”、“争车位”等几个简单的游戏和病毒式的传播，开心网以一种不可思议的速度在短短几个月内风行整个网络，成为SNS的一匹黑马，令陈一舟、王兴们措手不及。

陈一舟开始修正自己的观点，并且说“SNS社区游戏化”的理念自己在三年前就提出来了。于是在开心网风暴的波及之下，“朋友买卖”、“争车位”、“扎绵羊”、“养狗狗”、“宠物抱抱”、“美女集中营”等游戏娱乐式APP（SNS 应用程序）在校内、海内、51.com上泛滥起来。

其实，导致开心网迅速崛起的“朋友买卖”、“争车位”两款游戏，实质上只是Facebook开放平台上众多游戏应用中两款比较流行的游戏Friends For Sale和Parking War。除了游戏和文字界面做了变更之外，游戏的内涵和方式完全雷同。

显然，开心网在研究并复制Facebook模式之际，找到了一个巧妙的

切入点，利用“朋友买卖”、“争车位”两款游戏的“人际互动”和“关系传导”的特性，通过与即时通信和E-mail口碑传播方式的嫁接，获得了一种“病毒式扩展循环”的力量，扩散开来。同时，开心网在用户群上选择互联网、传媒、广告、影视等“社会化”特色明显“人际互动”比较强的行业，而且在这些企业单位从事市场、公关、销售的人员中取得了突破。利用借力打力的方式，获得了较强的“多米诺骨牌”效应。

这一点在Facebook的扩张中也得到了较为明显的体现。自从2007年5月，Facebook发布F8计划正式推行“开放式平台”计划，允许第三方开发机构利用Facebook提供的开发工具开发新的服务。

迄今为止，在Facebook开放平台上已经接入了22 000多个应用，由此Facebook获得了超越MySpace的充沛动力，用户扩展数字节节上升，一年之后全面超越MySpace，成为全球最大的SNS站点。在最初的6个月内活跃在Facebook开放平台上的服务和应用就是以娱乐游戏为主。这也为Facebook突破校园领域进入白领和企业阶层提供了助力。仅一款为国内SNS站点抄袭的Friends For Sale游戏在Facebook平台上的使用人数就高达310万人。

这显然不是开心网的独门利器。“好友买卖”为SNS交友中带来了趣味性和可玩性，无论买卖者还是被买卖者都在轻松互动中获得莫大的乐趣，为办公室单调无聊却备受限制的郁闷环境，带来了“开心和愉悦”，因此在白领中风靡一时。借Facebook开放平台之势，开心网成功崛起，打开了SNS竞争格局中的一片另类空间。同时，这也让校内网等其他SNS竞争者提前了开放平台计划。

校内网已经明显感受到开放平台的力量。2008年7月8日，校内网在北京召开主题为“创意推动未来”的发布会，宣布正式推出开放平台。由

清华、北大的一群年轻人自发组成的一支团队“过来人”开发的两个APP，应用“心情指数”与“美女集中营”在不到两小时内就达到20 000人次的使用。

在两个月之后，校内网平台上涌现出的APP已经达到778 个，有374位个人和团体开发者参与了校内网APP开发。一些游戏娱乐类的APP使用人数也得到了惊人增长。“好友买卖”在校内网的使用人数达到543万、“抢车位”多达179万，其他“急速飙车”、“三国风云”的使用人数也超过100万。这为校内网在校园和白领阶层的扩展提供了充沛的动力。

史玉柱入主**51.com**

对陈一舟关于中国SNS大局已定言论表示反对的还有一个叫史玉柱的人，2008年7月1日，上海巨人网络科技有限公司与51.com宣布，双方已达成最终投资协议，巨人网络将斥资约5 100万美元收购51.com 25％的股权，成为单一大股东。

在注资51.com的新闻发布会上，史玉柱依旧穿着他醒目的休闲装——红衫白裤，“今天站在这里的，本来应该是马云，”发言台上的史玉柱踌躇满志地表述，“发布会开始前，他还打了一个电话，向我祝贺。”

在华兴资本的牵线下，巨人和51.com开始洽谈入股事宜。庞升东与史玉柱第一次见面时，史玉柱原本只安排了两个小时，但由于双方相谈甚欢，一直谈到晚上，以至于史玉柱推掉了当天下午所有的安排。

巨人网络并非是率先和51.com接触的公司，在华兴资本为巨人和51.com牵线前，就已经介绍阿里巴巴董事局主席马云和51.com接触，而马云对这个项目非常看好，认为未来几年内，这一领域会爆炸性地增长。

当马云和史玉柱都对51.com表示出兴趣后，相信对庞升东而言，也是一个两难的选择。

只是，史玉柱对51.com的需求更加急切一些，这个项目，对马云而言，更多的价值是体现在三五年之后。而对史玉柱而言，51.com带给巨人的效益将会是“立竿见影”的。

“一开始，我和马云发现大家撞车后，并没有谈谁退谁进的问题。

我们两家的报价也非常接近，可以说是一模一样。后来，我和马云接触多了以后，就把他劝退了。而马云也发扬了‘共产主义精神’，将这个项目‘让’给我们，虽然他们心有不甘。”对于这次对51.com的入股如何最后胜出，史玉柱如此表述。

2008年也是“山寨”这一词汇超级流行的一年，诸如陈一舟对开心网的山寨化，不过，对山寨精神领悟最深的还数51.com，庞升东对他的对手腾讯的山寨化到了可以以假乱真的地步，庞升东更是在大小场合开口闭口谈腾讯。

庞升东，1977年出生于浙江天台农村，父亲是一名木匠，母亲则是一名家庭妇女，庞升东下面还有一个弟弟。直到考上宁波大学工商经济系学习之前，庞升东没有走出过天台县城。

1998年3月，仍在大学期间的庞升东加入了马云创办的中国黄页（此时马云已经离开多时），做业务员。9个月之后的1998年12月，庞升东离开了中国黄页，经人介绍，进入了宁波市计划经济委员会下属的宁波市信息中心，具体工作仍然同网络有关—在互联网上寻找财经资讯。

2005年3月，自称靠证券和地产赚得自己第一桶金的庞升东与家人搬到了上海，寻找新的机会。庞升东首先推出了9991.com这个导航网站，对于互联网资深用户来说，这个网站在视线之外，但是对初级用户来说，则大名鼎鼎。9991初期靠改变用户浏览器设置的推广方式引起了很大的争议，不过庞升东强调，对应环境，他只是“乱中添乱”，相对于各大网站的做法，“还是相当光明的”。

随后，庞升东作出了一项重大的举措，用98万元从蔡文胜①　手中

买下了域名51.com。这个价格创下当时国内域名收购的最高纪录。

庞升东很快把注意力集中到一家福建的交友网站10770.com上，当时这家网站有10万名注册用户。经过一番协商后，他如愿拥有了这家网站。不是简单的购买，10770.com的个人站长、1982年出生的张剑福后来成为51.com的联合创始人兼高级副总裁。

2005年8月18日，庞升东正式推出51.com。在一次受邀参观腾讯公司总部以及与包括马化腾在内的高管团队交流之后，庞升东“心情复杂，很多天都睡不好觉”。从此腾讯QQ成为庞升东学习和模仿的对象。

当51.com山寨腾讯QQ

庞升东瞄准腾讯，始于2005年7月，也即51.com成立之初。庞升东和另一位合伙创始人张剑福相信，完全拷贝腾讯QQ的模式，无疑是自寻死路，但抓住腾讯QQ庞大产品线的某一个新的应用持续“学习”的话，应该可以成功。于是他们把腾讯QQ产品线上最新的产品“Qzone”当坐标，用以打造51.com的个人空间。

但不能忽视的是两者之间天然的巨大差异：腾讯QQ庞大的用户基础使其Qzone具备任何对手无可匹敌的优势；而51.com则需从头开始。但这不妨碍51.com的迅速崛起，这除了经常为同行所指责的“依靠流氓插件”之外，也跟庞升东所率领的“草根团队”的小聪明有关。

比如，它的一个营销手段是，用户登录管理中心页面后，会收到系统提示：“为便于您的记忆，请将您的主页地址填在QQ资料里，这样还能给您的主页增加访问量。”这样，51.com的个人主页间接得以在QQ拥有数亿用户的平台上病毒式传播。

再比如，意识到网络交友的一个关键点在于照片的真实性，于是，51.com发明了“视频认证”功能：用户可以用摄像头拍下自己的照片，与51.com的客服人员进行真人与照片的对照认证，合格者的头像下面会有一个粉色的认证标志。在业界至今探讨用户是否应使用真实身份上网时，51.com近乎讨巧地化解了这个问题：身份真实与否并不重要，只要能确定网络另一端的面孔是真实的，那么，多数人已经知道是否值得认识对方。恰好，中国数以万计的网吧的电脑上几乎必备摄像头。

而51.com另一个曲线包围腾讯的方法，正是模仿网游业，仔细耕作

网吧市场。庞升东早早建立起深入到地市级网吧的推广经理团队，在网吧内提供51.com鼠标垫、51.com海报和51.com文化衫等产品，创造与用户“对接”的机会。效仿QQ秀、QQ商城等模式，51.com也推出了类似的“51秀”、“51商城”等产品，同样需要用户通过货币充值的形式购买，但与QQ不同的是，在全国80%的网吧，用户可以通过51.com特定的分销渠道购买到充值卡—它反向地拓展了51.com在网吧的影响力。

简单地说，51.com的策略是复制腾讯QQ的模式，把QQ用户分流到51.com的平台上，甚至抢先QQ推出一些有趣的应用，这的确能取得一些不错的效果。

51.com不仅抢先推应用，同时也在细节上下足功夫。业内仔细看过51.com的人士，无不承认这是一个细节丰富的网站：新用户注册之后，系统会自动地先后推荐3名异性“用户”：分别邀请你上传自己的照片、到她（他）的空间逛逛？而稍加留意便会发现，这3名“用户”其实都是系统管理员。而其聪明之处在于：51.com的系统会区分用户性别，使他们在异性的“摆布”下，完善个人资料并熟悉社区。而用户每次登录进入“管理中心”页面后，系统会自动推荐4位好友人选，异性用户与本地用户都占了绝大多数—必须承认，它相当贴近大多数人的网络社交心理。

毫无疑问，这种建立在对人性和心理的微妙把握基础上的产品逻辑，迅速为51.com招揽了大量年轻的中低端用户。这种“体贴入微”的把握在更多的细节中体现：用户注册完成，系统会提示用户把ID和密码写下来或存在手机里，实际而且人性化；个人用户管理中心最下方两栏提供了常用网址和软件的下载以及链接，并支持用户添加更多自己喜欢的链接；用51.com“同生缘”可以找到相同出生日期的网友，但是否将自己的年龄显示在主页上，51.com则将决定权交给用户。类似的细节从技术

上操作极为简单，但却鲜有同类网站考虑得如此周全。

对于细节的掌控力，成为51.com进攻腾讯的武器。几乎QQ每推出一款新的功能和应用，51.com都能很快“移植”到自己的平台上：“51秀”、“51商城”、“51群组”甚至“51问问”，无不是迅速复制QQ模式的产物—51.com几乎拷贝了QQ产品线上的全部应用。

但即便是一模一样的产品，51.com也提供了一些独特功能。比如“在线大头照拍摄”、“给网友照片打分”和“乱弹”等QQ并不曾拥有、更能刺激用户参与的功能。甚至，尽管马化腾曾表示要让腾讯像Facebook那样成为用户多元互动的社区，但产品一直未成型。而51.com已推出类似“新闻联播”功能，帮助用户追踪好友在站内的行踪—这一步显然走在了QQ的前面。

51.com目前主要通过增值服务和各种形式的广告获得收入。前者包括VIP会员收费、虚拟商品购买和交易甚至发布在首页的个人“广播”。后者的形式更为多样：用户可以自行选择是否在主页上保留广告位，并“挑选”不同的广告挂在主页上。而调动51.com活跃用户的“病毒式”在线营销正在让一些广告主体会到真正的“可量化”效果：2007年，百事可乐与包括51.com在内的几家国内社区开展“我要上罐”推广活动，用户提交个人照片参与用户投票“选秀”，优胜者的照片会被印在百事可乐的易拉罐上。活动结束时，51.com的报名人数高达130万人，而其他4家社区加在一起只有50万人。

一些迹象表明，51.com正试图成为社交网站中的“征途”。以虚拟物品和“魅力值”两项增值服务为例：越来越多的用户在被陌生人加为好友时设置了“赠送玫瑰花”的门槛，而一朵虚拟的玫瑰花价值5个51币，每个51币的真实价格为0.5元，收到50朵玫瑰花的用户在51.com中并不罕

见—这说明51.com至少从一个类似的活跃用户身上赚取了125元。另一些用户需要靠提高“51魅力值”的办法吸引别人的关注，1 000点“魅力值”的价格为25元人民币，而魅力值至少在10 000点以上才有收效，它意味着51.com从一个用户身上赚取数百元的“魅力钱”并不是什么难事。这类似史玉柱的网络游戏《征途》，只要通过钱就能买到服务的做法会在多大程度上破坏社交网络的真正意义并引发“泡沫”，不能不令人关注。

51.com为了更好地学习和超越腾讯，甚至直接从腾讯处挖人。据称，51.com对产品和技术人才开出的薪水和福利，一般高过腾讯同类职位的15%。对腾讯的人才，51.com会报销机票请他们从深圳到上海面谈加盟事宜，据称，腾讯员工一下飞机便会被专车接到酒店。目前，已有数十名原腾讯员工加盟了51.com。

51.com还开发出一种叫彩虹QQ的产品—一个能够显示好友地址和查看好友隐身状态的QQ辅助软件。和过去对待珊瑚虫版QQ的做法如出一辙，腾讯把彩虹QQ定性为“非法软件”之列。相对应的是，2008年11月中旬，腾讯突然宣布将大规模强制卸载彩虹外挂。

一个小小的外挂，却不惜让腾讯和51.com这两家在SNS领域举足轻重的企业翻脸相对，甚至大打出手。

熟悉庞升东的业内人士都知道，谈51.com必谈腾讯，甚至已经成为了庞升东的一种习惯。而且，对于腾讯，从庞升东的言语中听不到任何的冒犯之词，反倒是流露着更多的推崇之意。对于51.com和庞升东，腾讯似乎也保持着一种罕见的默契，一直以来，虽然产品不断遭遇51.com的模仿和跟进，但是腾讯方面从来没有公开发表过任何的不满之词。反倒是2007年庞升东还亲临了腾讯北京总部演讲。很多业内人士就此认为，这表示腾讯对51.com和庞升东表现出了一定程度上的认同。

那么，习惯了51.com模仿的腾讯，为什么会在彩虹外挂上与之反目为仇、大动干戈呢？原因在于，虽然同处SNS领域，拥有相同的消费群体和业务种类，但是腾讯和51.com一直能够和平相处的根本原因就在于腾讯是基于软件客户端的SNS，而51.com则是基于网页的SNS，这样的布局决定了腾讯和51.com能够长期共存。51.com对于产品的模仿，虽然强化了其在网页型SNS领域内的竞争优势，但是并不会对腾讯构成重大威胁。

QQ秀等一系列针对个人用户的增值服务，从实质上而言，都是腾讯QQ这一即时通信工具上的衍生物。在整个腾讯的布局中，QQ软件及其所承载的用户才是根本所在，是腾讯几乎所有增值业务的载体。对于腾讯而言，只要用户还在，无论竞争对手对其业务如何模仿，都不可能造成多大威胁。而这一次，51.com的彩虹外挂显然触及了腾讯的根基和命脉。彩虹外挂的出现不再是单纯地模仿腾讯的业务，而是极有可能发展成为争夺腾讯的用户。这对腾讯而言，显然无法忍让。况且，彩虹外挂数以千万计的用户数量显然让腾讯心存芥蒂。这意味着彩虹外挂一旦分流成功，腾讯的根基必然产生动摇，整个腾讯甚至都有可能倾倒。

2008年年底的消息是，51.com放弃了对彩虹QQ的开发，双方达成一定程度的谅解。

天涯构建开放平台

对陈一舟所说的关于国内SNS战斗已经结束的大话用实际行动说不的还有天涯。2008年6月11日，天涯社区CEO邢明对媒体宣布天涯与Google合作进行平台开放，并成为国内本土首个采用Opensocial技术标准构建的开放社区网络平台。

而实际上，基于Opensocial平台的新版“我的天涯”已于2008年5月28日正式公测，该产品提供了网上个人家园与个人门户的功能，天涯的注册用户可以根据自己的喜好订制内容及选择社区产品，凡是遵循Opensocial　API网络接口标准的第三方网络应用和内容都可以植入天涯社区供用户选择。

Opensocial是由Google在全球发起的计划，旨在为广大社交网站提供一个统一的应用程序开发标准，该标准得到了MySpace、Yahoo！、Orkut、Friendster等著名网站的支持和加入。这一技术包含有许多标准化的网络开发接口，也就是我们常说的API。通过Opensocial，开发人员只需要编写一个应用程序就可以在许多不同的社交网站上运行。2008年5月28日，Google公司发布了社区应用程序开发标准Opensocial　0.8版，作为Google的长期战略合作伙伴的天涯社区与MySpace中国作为合作伙伴名列其中。

邢明，1987年就读中山大学中文系，他自称在大学里学尼采的强权意志、学萨德的存在主义，是一个典型的文艺青年。

1991年大学毕业后，邢明先后担任海南省信息中心主任科员、《特区信息报》总编辑、海南公共信息网络在线服务有限公司总经理、海南

君达创业投资管理有限公司总经理。

在1999年中国互联网产业蔓延滋长的狂潮里，从股市上淘得第一桶金的邢明与他的两名合作伙伴兴致勃勃在IT业种下他们的投资幼苗：海南在线、海南旅游网、天涯社区三个投资项目。同时也种下了邢明的梦想，海南在线做的是区域门户接入模式；海南旅游网对准的是海南庞大的旅游市场。

与海南在线和海南旅游网有着明确的商业目的不同的是，天涯社区一开始只是一个兴趣的早产儿。刑明看到和讯的股票论坛人气非常旺，酷爱炒股的他就萌生了自己也搞一个股票论坛的想法。于是他找到了海南武警边防站的技术警官王建科（现任天涯社区技术总监，网名“卓锐”），请他写一套论坛程序。天涯论坛推出之时，正值四通利方论坛改版为新浪网，由于新浪自身战略调整，一些原本混迹于四通利方的老网友纷纷出走，其中一部分就来到了天涯论坛。这些人中不乏精英分子，其中包括当时已经靠写鬼故事成名的网络写手宁财神，这让天涯一开始就有了一个很好的继承。

1998年年底，网易率先在国内推出网络虚拟社区概念，一向对互联网非常敏感的邢明立刻意识到这会是一个机会。与传统BBS最大的不同是，虚拟社区除了有论坛，还有一些在线交流、用户积分以及一些游戏性质的小程序。1999年3月1日，天涯虚拟社区正式挂牌营业。除了保留原有的三个论坛外，还开办了情感天地、艺文漫笔（后改名为舞文弄墨）等栏目。

与其他社区类网站相比，天涯最重要的特质在于它有自己独特的性格。“海内存知己，天涯若比邻”，饱含着人类永恒的情感，空间距离虽远，人与人之间却是亲密无间的。

什么样的领袖性格决定着什么样的公司性格，邢明自己身上深深的人文情结烙印决定了天涯“最有人情味的网络社区”的基调。

但互联网泡沫破灭的寒流很快袭来，正如当初的遍地开花一样，一夜之间，成百上千的网站像流星划过天际，邢明挟裹着天涯小心翼翼地退守在一个角落。最困难的时候，甚至整个天涯事业部压缩到只有一个人。

也有资本想趁虚低价而入，将天涯收购过去作为门户的一部分内容，但邢明倔强地将旗帜一直扛了下来。在相当长一段时间里，支撑天涯的是其他两个项目和邢明不断的投入。天涯的凝聚力与品牌效应却在这种坚持里逐渐累积起来。天涯是一个开放而张扬个性的场所，而邢明采取的是顺其自然的发展策略。

2000年4月，当时还默默无闻的天涯社区，与同在海南的国内著名人文思想类杂志《天涯》签约合作。合作内容一方面是在从未承接过任何商业广告的《天涯》杂志上刊登为期一年的天涯社区形象广告，另一方面是双方在天涯社区内共同开办以《天涯》杂志相关资源整合的人文思想类论坛“天涯纵横”。这次合作一举奠定了天涯社区“以人文思想为核心”的定位，借助《天涯》杂志在思想学术领域的号召力，向高端人群做了一次天涯社区品牌的成功诠释，吸引了一大批知名学者、专家的关注。也正是从那个时候开始，天涯纵横、关天茶舍这些思想学术类板块开始得到《南方周末》等主流媒体的关注，一度“板砖排行榜”上甚至出现过5条帖子里3条来自天涯的盛况，很多南方报业的同仁，也都开始混迹天涯。天涯社区在传媒圈获得了良好口碑。

天涯与其他一些文学论坛不同之处在于，这里有一大群并不写作而喜欢阅读的人。素来，文人相轻，一个人只要自己从事写作，他（她）

就会很自然地陷入一个不再阅读其他写作者文字的怪圈中。很多文学网站，到了2001年，已经出现作者比读者还多的困境，唯有天涯有一大群好事者和阅读者，他们的存在是天涯具备“造星功能”的根本原因。天涯社区里面还有不少知名学者和网络写手，如：老冷、王怡、陈村、古清生、宁财神、慕容雪村、风吹佩兰、步非烟等，不少知名人士都在天涯社区担任过版主。由于他们的影响力，天涯吸引来了更多的人。仅从访问量来衡量，天涯在很长时间里占据着中文社区第一的位置。

不过，与天涯巨大的访问量和超强的影响力相比，天涯的商业化能力并不能与之匹配，即便是2005年获得联想投资的250万美元后也并无大的改观。2007年春节后，刑明盛情邀请时任天极网主管销售和市场的副总裁王俊峰出任天涯主管销售和市场的副总裁，并先后主导了天涯广告产品Adtopic（推荐话题广告服务）上线以及一元钱注册等诸多营收手段，但同样未能取得预期效果。

不过，在老资格的互联网行业从业者、也是富互联网（RIA）应用的鼓吹者和旗手贾可看来，天涯对Google开放平台的引进将能改写整个SNS乃至产业格局，特别是对其看好并实时推动的富互联网应用有着颠覆性的推动。

也正是因为在天涯的开放平台上联合开发的基于富媒体应用的新一代社区取得了实质性进展，贾可回绝了深圳IT业的大佬级人物宝德科技董事长，也是宝德科技、共青团中央联合投资的中青宝网董事长李瑞杰的盛情挽留，在2008年11月辞去了中青宝网总经理的位置，带领他的团队回到成都，开始打理他多年前创办的成都汉森公司。

贾可是中国网络游戏的第一代老兵，他也是成都数字娱乐产业的积极参与者和推动者之一。贾可曾参与创办成都本土最具声望的两家网络

游戏公司—欢乐数码和锦天科技，均担任总经理的角色。这两家公司不能说很成功，但出路都不错，欢乐数码后来经上海联创投资后转手给了台湾的统一集团，之后并入台湾统一的另一家公司天联世纪；由成都青年彭海涛父亲投资，其本人主导创办的成都锦天科技则以1个亿的天价出售给了盛大，是盛大风云计划的样板之一。

“响马”与西祠胡同的故事

在天涯力推开放社区平台前一个多月的2008年4月12日，另一家人气超旺的社区则在南京的金陵饭店庆祝自己以允许网友开版的方式存活了10年，这家社区名叫西祠胡同。

1998年4月12日，南京动力交通学校计算机系青年教师刘琥创立西祠胡同出于以下想象：“我想应该做这样一个网站，有很多山头大家伙儿去抢，谁抢到山头谁就占者为王。感觉像‘响马’一样有了个山寨。”后来“响马”成了刘琥的网名，而他创办的西祠胡同则成为中国最知名的网上社区之一。

“响马”大概是西祠胡同的第一个也是最著名的一个ID。2004年，易主三年的网站曾颁发了一个“终身成就奖”，以肯定他为这个虚拟社区作出的贡献。这被认为恰如其分而并不只是企业为宣传作秀：新东家一定知道，以后大概不会再有另外的管理者，在西祠胡同的网友中所拥有的威信能超过“响马”。在那次庆祝网站5周年的万人聚会中，欢呼和掌声一定让走上舞台的创始人感到欣慰：“响马”没有被忘记而“响马时代”仍值得记取。

对于西祠胡同这个名字的由来，平时喜欢听广播的“响马”自己的解释是：当时包括南京广播电台在内的多家南京本土媒体都在西祠堂巷，西祠由此定名，至于胡同二字，更多是为了和物理地点不完全重合加的后缀。

为什么会创办西祠胡同，“响马”曾写道：“说到‘为了’，我自己也迷糊了。为了网友？好像没那么高尚；为了钱？做西祠胡同那会儿连新

浪、搜狐都没有，只有一个网易在做免费主页，什么融资、上市，听都没听过。想靠做网络赚钱？那我真的是神仙了，知道那么久远之后的事。开的时候乱七八糟地开了，后来就怎么也舍不得让它关掉，最后竟把自己也给赔进去了。到了后来，我竟然开始思考很多玄学的事情，比如哲学、宗教、信仰。”

中文社区的历史可以追溯到1995年8月，清华大学学生Ace（懂懂）为使清华内部能有自己的BBS，在实验室的一台386/Linux上架设了BBS，采用的系统是台湾大学椰林风情站的Palm BBS。其后Ming和Lucky也参与进来，并将系统转移到一台SUN Sparc 20（64M内存）的机器上。8月8日，这个BBS系统正式开放，定名为“水木清华站”，此时的IP是166.111.1.11。在中国互联网的拓荒之年，水木清华可谓中文第一站，很多网友以上水木清华为荣。

水木清华当年如此之盛，这当然与清华的牌子有关，但为什么与清华齐名的北大未名BBS却无法达到水木清华的地步呢？这与水木清华的两大特性有关，一是水木清华很早就允许并纵容校外人士访问。其次是水木清华有其相对的独立性，与其他大学的BBS不同，水木清华虽然叫做水木清华BBS，但不并受校方的直接管理，它的主机很长时间都存放在清华网络中心的实验室里，但仅仅是一个寄存关系而已。其所使用的主机来自曙光电脑公司的捐赠。最初的两大创始人Dire（红鞋子）、Ace虽然先后毕业后离开，但水木清华BBS站的形式依旧沿袭了下来。在公安部信息安全科里登记的水木清华站“法人”的名字在很长一段时间里还是Dire，也就是说在很长一段时间内水木清华BBS出了什么事情Dire是要负责的。从某种意义上来说，水木清华BBS站是一个私人的BBS站，但这反而让很多人把这里当做他们网上的家园。不过，随着水木清华只允许校内访问以及水木清华的主办方变更，水木清华产生分

裂，有新水木和老水木之分。同时也随着互联网上论坛的遍地开花，水木清华再无昔日一呼天下应的豪情。

如果再追溯上去，则要追溯到1991年，那一年，罗依开通了“长城”站，这是Fido在内地的第一个站台。他被公认为中国CFido第一人，也在后来出任CFido中国区的首任总协调人。“响马”本人也是南京CFido的一员，这种渊源与“响马”最终创办西祠胡同一脉相承。

当时觉得社区好玩的“响马”很快促成了西祠胡同的第一次网友聚会，但只有几个网友参加。一个月之后，当“响马”再次组织聚会的时候，参加聚会的人数已经达到了50人。这是西祠胡同8年历史中仅有的两次以整个社区名义的聚会。

但“响马”突然发现这样并不好玩了，爆炸般增加的聚会人数让“响马”无法再组织聚会，而且也从另外一个层面引起了他的担忧，“当一个社区有十几、二十个人的时候，大家相互之间能够很清楚地叫出名字，但是如果增加到100人、1 000人、10 000人的时候是没法相互叫出名字的。当你在跟10 000个人交流的时候，你不是在交流了，你是在发言，这个时候交流是没有价值的。”

基于这样的担忧，“响马”一开始就允许网友自由设立新的社区版块，并在制度上打压一些大的社区版块，扶持一些小型社区版块。如今西祠胡同有十几万个不同种类的社区版块。

程序员出身的“响马”长发披肩，嘴角总是挂着微笑，有着超出寻常人的淡定，他从一开始的希望就是西祠胡同能实现自治，于此足以理解为什么西祠胡同可以允许网友自由开版。西祠胡同里有个“片警”，负责站务管理，1998年9月1日之前这个ID背后一直都是“响马”，8月底，“响

马”终于不堪重负，决定转让“片警”一职，脱离站务管理工作。“片警”这个称谓也很能体现“响马”自治的思想。

1999年5月，由于一些原因，西祠胡同从南京搬家到了北京。1999年8月，西祠胡同同时在线人数上升到百万，整个系统开始超负荷运行，速度下降且不稳定，急需升级。但光靠“响马”一个人，已经无力支撑西祠胡同的进一步发展。虽然当时有朋友表示愿意投钱，西祠胡同的网友甚至愿意捐款，但“响马”想的是如何保证西祠胡同长久发展。2000年2月，“响马”终于把西祠胡同给卖了，买家是具有海归背景的资本强人唐越创办的艺龙。

唐越与西祠胡同其实也有些渊源，唐越祖籍就是南京。1991年，在南京大学国际贸易系读到三年级的唐越选择了退学，随后他进入美国明尼苏达州私立的Concordia学院，主修金融、副修政治学，毕业后进入美林证券，从一个办事员做起。1999年5月，在华尔街做过多年投资银行业务的唐越以100万美元的种子资金，成立了艺龙公司。

1999年10月，eLong.com网站在北京正式开通，当时的艺龙定位于提供城市生活资讯服务。到2000年1月24日，100万美元花得一分不剩，唐越开始思考艺龙的出路。2000年2月，艺龙宣布以200万元人民币买下西祠胡同，2000年3月，唐越以6 800万美元的价格将艺龙卖给了美国纳斯达克上市公司Mail.com，并由其子公司Asia.com 100%拥有艺龙的股份。

很快，也就是从2000年4月起，纳斯达克市场开始跳水。原本市值超过10亿美元的Mail.com在股价跳水后开始捂紧口袋，当时还处于亏损状态的艺龙面临被东家剥离的境地。2001年5月，唐越从两个做投资的朋友那里拉来300万美元资金，从Mail.com手里又将艺龙买了回来。在

网络公司发展的高峰时期，唐越卖掉公司；在最低谷的时候，他又把公司回购。唐越天生是个投资人。

艺龙从Mail.com手中重新回购后保持了一段时间的城市生活资讯的定位，之后与携程一样杀入在线旅游市场，并在2004年7月引入30%的股权且以6?000万美元的价格出售给全球最大的旅游服务商IAC（旗下有美国网络巨头在线旅游网站Expedia），三个月后的2004年10月，艺龙成功在美国纳斯达克上市。

说到底，西祠胡同只是唐越手中的一个资本道具而已，资本的进进出出，让西祠胡同开始失去了昔日的热闹和荣光。2005年2月，“响马”重回西祠胡同，与西祠胡同站长刘辉组成西祠胡同新管理团队。“响马”的归来，让西祠胡同在2006年之后开始渐有起色，特别是作为南京市建邺区政府2007重点推进项目，2007年6月一个以“西祠”品牌命名的线下社区“西祠街区”在南京南湖地区正式完工，使西祠胡同“上网越久越真实”的定位更加突显。而西祠胡同本身，也因“响马”的归来，得以在技术后台上有了长足的进步，这为其紧紧咬住对手，并伺机超越而形成可能。不过，随着千橡在2008年开始在二级资本市场上持续收购西祠胡同东家的股份，并以超过20%的股份成为艺龙的第一大单一股东后，“响马”的这一愿望开始变得缥渺起来。

从榕树下到起点文学

2008年是社区发展的大年，也是社区“老人”回归的一年。这一年的年底，暴雨娱乐CEO、也是榕树下的创始人朱威廉高调宣称，自己正与欢乐传媒谈判，希望将榕树下网站收回，收购中间人是原榕树下总编辑、网络作家李寻欢①。

朱威廉是中国互联网历史上一个略显离奇但却不可忽略的人物，有关他的段子数不胜数，难辨真假，但都指向一点：个性张扬、才华横溢、同时有些口无遮拦。按照朱威廉本人的说法，他曾经在美国当过警察，回国后开过广告公司，因为热爱文学而在1997年创办了中文互联网世界里第一读书社区—榕树下。

按照另一位老资格的互联网深度发烧友Banly的描述，如果放大到海外，中文互联网世界第一读书社区当是方舟子创办的新语丝，作为新语丝文学（在线）月刊最早的6位中文编辑之一的Banly，1994年就已经是alt新闻组的用户了，是不折不扣的中文互联网深度使用者，他很怀念互联网各个社区最开始的纯情时代，这种纯情表现成：上网的人群基本是30岁左右的大城市高端人群，他们非常乐于在一个开放的平台上和别人切磋文字，而丝毫不考虑利益方面的事情。这种纯真的情绪在榕树下得到了最大程度的放大，朱威廉这样形容当时的榕树下：灯红酒绿的世界，网上有这样一棵树，可以让你回归质朴。

榕树下迅速笼聚了大量的人气，在鼎盛时期，榕树下拥有200万的注册用户，日页面浏览量达到500万以上，每日投稿量在5 000篇左右。如此人气，难怪朱威廉对循声而来的风投说：“这是一种理想，5 000万美元我都不卖。”不过，榕树下还是卖了，先是在2002年投靠贝塔斯

曼，之后，2006年又被欢乐传媒以500多万美元招致麾下。

朱威廉欲图与榕树下鸳梦重温，涉足网络文学的这趟混水，与盛大在2008年对起点中文网的大力投入、风生水起大有关联。

2008年7月4日，盛大网络宣布成立盛大文学公司，新浪网副总编辑、新浪博客的主脑侯小强出任CEO，起点中文网创始人吴文辉出任总裁。继对“盛大游戏”和“盛大在线”两个事业部进行企业化管理之后，盛大的新业务板块—“盛大文学”浮出水面。

盛大文学下属起点中文网、晋江原创网、红袖添香网三家全资公司和投资公司，原各网站的负责人商学松、黄艳明、孙鹏等亦担任盛大文学的副总裁。

“我们会直接拷贝起点中文网的经营模式，把红袖和晋江纳入同一体系中来。”侯小强说，盛大文学将来要做成中文写作的第一门户。起点中文网的商业模式和每年3 000多万的赢利规模，让盛大看到了文学网络营销的前景，陈天桥决定放大起点模式。

什么是起点模式？起点如何将创作者和阅读者牢牢抓住？这要从起点创始人吴文辉的创业经历说起，2001年，热爱文字的吴文辉喜欢上水木清华BBS和“黄金书屋”① 找小说看，因为有“阅读饥渴”，又买不起二十几块钱一本的正规出版物，就只能在网络上寻找作品，特别是那些新鲜人创作的新鲜作品—当天写，当天发表。

吴文辉在网上疯狂搜索和查找文字，一页一页地翻看昨天谁写了什么，今天又写了什么。之后，他和几个同伴一起—有的是网络作家、有的是读者—发起成立玄幻文学协会。2002年5月，玄幻文学协会筹备成立文学性质的个人网站—起点中文网。

起点中文网创立于2003年5月，到6月，起点中文网日点击率只有200万，而同样主打玄幻文学的幻剑书盟日点击率已经达到了1 000万~2 000万，无论规模还是影响力，起点都缺乏与幻剑书盟正面竞争的能力。而让人难以想象的是，即使如此，稚嫩的起点中文网却独创性地开始商业化运作—准备向读者收费了！

瞬间，来自用户、专家质疑的声浪扑面而来，网络上激烈的争论更是铺天盖地。网络作者们本身对在网上码字已经不再抱赚钱的希望了，作品放在商业文学网站上收费，岂不是连网络影响力这一虚幻的追求也要落空？至于网友，之所以在网上看小说，更是冲着网络上“free（免费）”的优势，谁会为根本没有出版甚至不能摸在手里的作品付费？

质疑之外，起点还遭受员工带着作家、作品资源转签的打击，之后更遭遇了收费作品提前泄漏的危机，可谓流年不利，但是起点中文网仍然顽强地将收费行动坚持了下来。为了确保初期发展的优势，起点决定在第一个月对会员免费，并且确立了每千字2分钱阅读的全额支付的稿费制度。

到当年11月10日，VIP优惠期结束，从开始正式收费时为止，起点总共只有23部VIP作品。但是由于采用全额支付的制度，使得第一个月就有作家的稿费超过千元。起点顺势发表文章欣喜地宣布了这个信息。网络写手们才发现，原来网络创作也可以获得丰厚的收益！

起点中文网迅速地积累了作家团队、忠实用户的宝贵资源。向用户收费后，起点并没有短视地将钱装进口袋，而是以稿费的形式将收入大部分付给了作家。特别是在刚刚开始的时候，起点甚至自己贴上邮资把从用户收到的费用，全额支付给作家。此后，虽然起点与作家间有5∶5的分成协议，但事实上，起点还额外地送给作家20%，以3∶7分成。

看到光明的吴文辉，马上想到要稳住作品质量和更新频率。为了鼓励和约束作者的创作，起点陆续推出了五花八门的付费措施。“雏鹰展翅计划”主要针对还在磨炼期的新人作者，为了避免新人因各种原因中断创作，自作品上架第二个月起，每月发表字数超过10万字但单月稿酬不足1 200元的作品，起点中文网根据申请会将其稿费补足为1 200元。每部作品可享受累计为期4个月的全本保障支持。而“完本奖励计划”则对按期完成作品的作者发放奖金，仅2008年上半年，该计划就发出300万元“完本①奖励金”。

起点更创纪录地推出了作家福利体系，平均订阅少于1 000的作者享受低保，最低收入不低于每4个月4 800元。而平均订阅达到1 000的作者不但能得到每月1 500元的稿酬，还能获得每月600元的半年奖，若平均订阅达到10 000，年收入将不会低于252 000元。此外还有“文以载道计划”、“开拓保障计划”、“新书月票奖”、“老书月票奖”、“分类月票奖”、“全年月票奖”、“全勤奖”等各种激励计划。起点还与上海社科院合作，设立创作研修班，聘请专家授课，提高网络作者的水平。

对于签约作者，起点中文网会给每位作者提供一份写作指导，每本签约作品都有编辑贴身指导，并且都能找到三位编辑提供意见和建议，编辑们帮助作者了解起点的上传、打榜规则和技巧，并向作者介绍起点作品市场走向等信息；作者不论是在创作或作品操作方面碰到任何问题均可以找编辑商量咨询，所有的签约作品均有编辑会跟踪阅读，当作品整体走向出现偏差时，编辑也会主动与作者进行沟通。为了吸引订阅、提高收入，作者完全可以从读者口味出发，在故事情节、描述手法、文字推敲上下足功夫，而且作品的创作、发布、销售、反馈以分钟为间隔，作者可以与读者实时互动。

简单地说，起点用一种类似员工管理的激励和管理模式，将原本混

乱、随意而不稳定的网络创作和电子出版消费进行了协调和融合，将作家当成自己的员工一样来培训、激励，深挖行业资源、培育行业环境，疏通了原本存在堵塞的电子出版行业的供应链，完全颠覆了传统的网站经营模式。

盛大董事长陈天桥在其最盛的2004年，发现了当时刚起步的起点，一眼相中，斥资收购。盛大多年经营网络游戏所构建的覆盖全国的付费平台给起点带来更多便捷，起点的VIP收费阅读模式愈发成功。4年之后，陈天桥决定整合并放大“起点效应”。

2008年3月，北京“两会”期间。侯小强应邀拜访陈天桥。彼时，午后的阳光撒在地上，陈天桥凝视窗外，指着楼下马路上川流不息的车龙说：“看，这是一个多么繁华的时代，中国的文学也应该这样。”

正是这一句话打动了文学硕士侯小强。侯小强从新华网编辑做起，在中文网络业界打拼10多年，2001年加入新浪，并在新浪名人博客运动中发挥重要作用。离职新浪前，他主管博客、播客、读书等人文频道，在文艺、学术界拥有广泛人脉资源。

陈天桥一直也对文学情有独钟，除了收购起点中文网，他还陆续收购了成立于1999年的纯文学网站红袖添香、成立于2003年的女性文学网站晋江原创网。

其实不只是陈天桥，中国网游业的另一位实力派完美时空的池宇锋也对网络文学兴趣颇多，完美时空也由此推出纵横中文网。

所有创意文字的源头，不管是网游、动漫、电影、电视、戏剧，也不管是网络视频、手机电视等新媒体的渠道，这些娱乐产业的内容源头，就是文本。这个文本显然不同于新浪这样的新闻，它必然是未来最

具有价值的媒体元素，很显然，“起点”们具备了这样的可能。

2009 春去春又来

中国互联网的春天，总是早于中国经济的春天，总是先期而至。这似乎成为一种规律。

2009年的中国互联网，春意盎然。

2009年1月7日，所有的媒体头条消息都与3G有关，工业和信息化部为中国移动、中国电信和中国联通发放3张第三代移动通信（3G）牌照。其中，批准中国移动增加基于TD-SCDMA技术制式的3G牌照，中国电信增加基于CDMA2000技术制式的3G牌照，中国联通增加基于WCDMA技术制式的3G牌照。TD-SCDMA为我国拥有自主产权的3G技术标准。

尽管围绕3G的大规模实际应用还有待时间，但大势所趋，浩浩荡荡，不可阻挡。三大电信运营商的3G进化，势必给中国互联网带来诸多机遇。

资本市场的诸多举动也在预示着中国互联网将提前迎来春天。2009年4月2日，搜狐将旗下的游戏部分“畅游”分拆上市。“畅游”IPO共发售750万单位美国存托股票（ADS），占总股本的14.6%，发行价16美元，融资1.2亿美元。在登录纳市第一天即以20.02美元收盘，比发行价大涨25%，在凛凛的资本寒风中，这是不错的表现。而盛大、网易、金山等其他一线游戏厂商也在2009年集体发力，纷纷表示在适当时候将自己的游戏业务分拆出去，加上蓝港在线、麒麟游戏、汉森等诸多新锐游戏公司的跃跃欲试，如果一切如愿的话，将引发中国互联网的再一拨海外上市热潮。

而2009年极可能推出创业板的消息持续放出，更是催生了中国互联网又一春的到来。中国互联网上一代创业者中，已经涌现了曾李青、徐勇、田溯宁、丁健、曾强、雷军、周鸿祎、鲍岳桥、杨镭等诸多天使投资人，更加丰富和多样的退出机制，将让这些创业老兵们有更多展示自己才华和经验的舞台。

按照中国互联网络信息中心（CNNIC）的报告，中国网民人数达到2.97亿人，2009年，这个数字肯定将达到3亿，中国也将毫无争议地成为全球互联网第一人口大国。尽管在中国互联网协会理事长胡启恒看来，中国离全球互联网第一市场大国和第一强国的目标还有很长的距离，但庞大而且不断增长的人口基数，决定了中国互联网市场的巨大纵深。

春去春又来，花开花又谢。

2009，中国互联网注定又是个春天。

天使雷军和他的UCWEB

结束了一下午的关于金山、关于雷军所投资的项目以及关于互联网过去和未来的长谈后，我和雷军告别，雷军起身，送我走出了位于北京中关村人民大学正门对面的燕山大酒店外。我钻入车中，挥手向雷军告别。

窗外，凛凛冷风中，西装革履，跨着双肩包的雷军面色平静，向我挥手告别。车渐行渐远，但雷军的断言却在我脑海里不断浮现："互联网还远远没有达到它应有的高潮，移动互联网会创造更多更大的奇迹，林军，你信不信？"

类似的话，雷军曾一次一次和我说过，诸如金山会成为中国的微软、诸如网络游戏将成为金山、他和陈年所创办电子商务凡客网将会很成功……这些判断虽然只部分应验过，但我真的相信，雷军关于移动互联网将产生大机会的断言。

雷军也是在这部中国互联网史中经历最丰富的一个。在过去的15年内，雷军写过程序，主导过一家软件公司向互联网的转型，创办过软件下载网站，创办电子商务网站卓越并成功兜售给Amazon，成为网络游戏的主要玩家之一。今天的雷军做起了天使，他投资的诸多公司中浮出水面的有李学凌的多玩，陈年的衬衫网站凡客和做手机浏览器的UCWEB。他在努力让自己能成为下一波互联网浪潮中重要推手之一。他最看好的三家公司其实也是中国互联网领域会继续产生伟大公司的三个领域：网络游戏、电子商务和移动互联网。

雷军所寄予厚望的撬动移动互联网格局的明星公司就是他亲任董事

长的优视动景，该公司开发了手机上的浏览器—UCWEB，UCWEB是You Can Web的缩写，意思就是：你能随时随地访问互联网。

优视动景的两个创办人梁捷和何小鹏同是华南理工大学计算机系的学生。何小鹏是湖北人，头脑灵活，喜欢玩游戏；梁捷是土生土长的广东人，老老实实，喜欢编程序。毕业后，两个人都进入了亚信公司广州分公司工作，属于同一个研发团队。两个人所开发的大容量电子邮件系统，是公司的旗舰产品，占领整个市场的40%份额，著名的21CN、中华网等网站都是他们的客户。不过，大容量的电子邮件系统用户有限，梁捷和何小鹏所领导的技术团队后来则转向开发了网通的BOSS系统。他们后来独立创业所创办的优视动景，一开始也是把目标市场锁定为企业级市场。但随着联想投资的俞永福加入创业团队出任CEO、雷军的天使投资到位，这家公司就把精力全部集中在个人市场上。

优视动景的转向有多么及时，看一看2009年1月7日各大媒体的消息就能得知，工业和信息化部为中国移动、中国电信和中国联通发放3张第三代移动通信（3G）牌照。3G发牌后，中国电信和中国联通拥有更成熟的3G制式，必将加剧行业的竞争，SP、WAP将有更多的成长选择。事实很好地印证了这一点，2009年开年，中国移动推出“DO”平台，招安WAP，可以看做是压力下的政策松动—独立在移动梦网之外的WAP逐渐强大，而移动梦网逐渐式微。中国移动还请来了MySpace中国的罗川，推出移动社区139.com，其目的在于整合和连接因互联网平台和手机平台无法进行网络切换所带来的虚拟鸿沟。

中国移动正在悄然改变过往的市场策略。2009年年初，它在北京、上海、河南、江苏、天津、湖北、江西等地大幅降低手机上网资费，北京等地区的手机上网资费更是降幅高达70%。随后，中国电信和中国联通也都紧跟中国移动，施行了这一资费标准。

对于中国电信来说，这是一个大显身手的时代。它目前已成立了互联网及增值业务运营中心，旗下的信元公众信息发展有限公司全面负责移动互联网的增值业务。在2008年12月还推出了“天翼”品牌，旨在加强中高端市场份额。

中国联通正忙于重组，在移动互联网上的动作不及竞争对手大。但是，中国联通拥有全球最成熟的3G制式，整个WCDMA产业链都非常成熟，这是一大优势。一旦WCDMA在国内展开商用，它将对另外两种3G制式形成强有力的冲击。

移动互联网掀起第三浪

中国的其他行业相比，互联网行业更开放，更透明，更崇尚创业文化，更鼓励大胆创新，有更多的财富倍增的对接手段。不过，中国的互联网行业并不是石头里蹦出来的，它无法做到六根清净，不染尘埃。在这个行业的蓬勃发展的背后，有几只看不见的手，其中最大的手是电信的手。

中国互联网的起步与数据业务从邮电体系拆分出来，从而带动电信资费下调。那么多的ISP，做的都是电信资费下降、企业用户和老百姓都自己来交钱购买上网接入服务的梦，不然万平国没必要把他清华研究生沙龙主席的口才拿出来舌战听辩会，不然张树新不会投那么多钱，造那么大声势去做什么百姓网。不过，当电信资费真正降下来的时候，用户却被电信直接接过去了。

中国互联网第一浪的兴起与电信分拆出来开始建自己的网不无关系，特别是与163和169几乎同时上马有关。在以后的很长的日子里，中国电信改革一直伴随着这种用重复建设来进行推动的老套路，网易、腾讯等公司都是借助与电信部门超出常人的深厚关系而成大器。

互联网第二浪的兴起也与电信重组和开放有关。CDMA虽然一开始就注定是个过渡产品，但它有两大贡献，一是繁荣了中国的手机产业，虽然像夏花般很快凋谢；另一贡献是间接地刺激和推动了在移动梦网上的大力投入。虽然互联网业界对做SP的兄弟总是另眼相看，但必须承认的是，SP曾经挽救过多少网站的命啊。最该感谢的是TOM、空中和灵通这些公司，它们靠此在美国上市。

网络游戏与电信体系的宽带应用推广也有关。如果宽带不普及，网吧的生意肯定没现在这么好，网络游戏肯定没这么火。而视频的崛起也与宽带建设有关吧，当然视频的崛起还与另一只手—中国的新闻管理制度有关。而新的一轮电信重组改革后的突出成果就是3G的发牌和移动互联网的风起云涌。

提及移动互联网，首先得从苹果说起，由其推出的iPhone与其说是一款时尚产品，不如说是一种新的理念。它在海外通过与运营商合作，参与业务分成，开创了业内运营的新模式。中国的运营商也多次传出与苹果一同在中国经营iPhone的消息，不过，由于双方在价值观上并不能取得完全的一致。因此，有关这方面的传闻，只能听闻楼梯声响，不见人下楼。

苹果的成功，也惹得诺基亚分外眼红。目前，诺基亚已经建立了一个名为Ovi的互联网服务品牌，将手机、电脑和互联网融为一体，向用户提供包括个人导航、音乐、游戏、视频等各种应用。

互联网方面，即便是Google这样的巨头也不能不对移动互联网有所“敬畏”。3G时代，搜索行业格局将被改写，Google不仅要提防现有的竞争对手，还得设法吸引消费者用上手机搜索，Google做出的策略是与运营商紧密合作。Google中国CEO李开复在接受笔者的邮件采访时称：有关3G，我觉得机会特别多，只要运营商继续降低流量费用。我们（Google）的后台应用加上免费的GPhone平台，会帮助促成这个机会的。而一个月后，李开复在前往博鳌移动互联网论坛前与笔者交流时再次重申了这一观点。在他看来，Google在移动互联网端的中文搜索应用已经远远领先对手。对此，不论是清华大学技术专家、品味网创始人邓永强，还是饭否创始人、新一代移动互联网应用新玩家的王兴，都在不同场合对Google在中文移动搜索领域上已经开始领先对手表示了认同。

Google在中国本土最大的对手百度虽然在2008年下半年以来，因为三鹿门和医药广告门而极为被动，其延请华为前副总裁、技术天才李一男出任百度CTO的做法虽然在业界人士看来未必是正确之举，但至少也明确了百度在移动互联网领域上的信心和决心，或者说想象力。毕竟，李一男在华为和港湾两个中国电信设备运营商里的经历让人念念不望。

中国电信领域的常年赢家、已经晋升为全球四大电信设备运营商之一的华为也加大了他们在移动互联网业务上的投入，其最大的手笔是将朱波和他的团队集体合并到华为基于互联网的增值业务的新业务部门里。

朱波，曾就读浙江大学，在美国亚利桑那州立大学获得计算机硕士学位。1996年，朱波参与创办了专业从事VoIP通信业务的NeTrue通信公司（中文名为“佳网信息传播公司”）。该公司主要提供 IP电话业务设备和解决方案，并曾被美国《商业周刊》评为全球前10名 IP电话设备和解决方案提供商，以及全球通信行业500强之一。1999年，公司成立仅3年后，NeTrue通信公司便在互联网风潮中被送到了纳斯达克上市。2000年，朱波从上市后的公司“功成身退”，回到中国。

2003年2月，朱波成立新的公司Cgogo，做手机搜索， 2004年6月，朱波先后在北京和浙江设立了两家无线搜索研发中心，扩大、充实了公司的研发力量和技术储备。2004年7月在京正式推出全球首款基于无线网络（WAP）的手机搜索引擎产品，成为手机搜索领域的领跑者。Cgogo的首笔资金来自于风险投资商集富亚洲在2004年投入的500万美元。2007年，Cgogo又获得了来自香港李嘉诚基金会2 000多万美元的战略投资，对应的朱波及其管理团队每隔一段时间就要往北京东长安街1号跑一趟—那是李嘉诚基金会在北京的办公室所在地。

在中国政商两界有着丰富人脉的朱波入主华为互联网增值业务后，开始招兵买马，网罗了包括猛小蛇在内的多名社区领域的资深运营人士，使其所领衔的华为互联网增值业务团队中在VOIP、手机搜索和互联网社区领域均有着丰富的人才储备和技术积累。另一个需要重新审视的背景是，在海外的诸多第三世界国家里，华为不仅是电信设备运营商，甚至是电信服务的运营提供商，至少在笔者看来，华为在移动互联网和互联网社区、云存储等诸多领域的战略性布局能帮助其与海内外的电信运营商的搏弈赢得更多的主动。

海外的电信运营商也加大了他们进入中国市场的力度。2009年2月11日消息，澳洲电讯（Telstra）对外宣布，成为两家中国领先的移动内容服务商的大股东。澳洲电讯收购的两家公司是闪联互动和Sharp Point，闪联互动是中国的手机内容服务主要供应商，每天服务用户达的每日35万人。而Sharp Point为中国移动提供移动音乐平台技术。收购总额达3.02亿澳元（约合1.9亿美元、13.5亿元人民币），将在3年内支付完毕。

而在之前，澳洲电讯在2006年以2.54亿澳元收购了搜房网51%股份，其后亦以7 600万澳元入股Che168.com，IT168.com，Autohome.com.cn和PCPop.com四家互联网网站。不过，随着对两家中国移动内容服务商的收购，使公众对澳洲电讯的关注度从之前的中国互联网门户行业的新玩家升格为移动互联网和互联网门户的双重海外玩家。帮助澳洲电讯做国内并购业务的是澳洲电讯全资子公司Sensis中国区总经理童家威。

童家威，1964年3月8日生，1988年拿到南京大学企业经济管理和计算数学双学士学位不久即赴深圳发展，加入赛格集团，做食堂的服务员，从扛煤气罐开始了打工历程。之后升任赛格集团贸易部经理和深圳

市计算机技术服务公司董事、副总经理，1995年任美国福特汽车总部金融投资部高级经理，同年获美国排名第一的宾夕法尼亚大学沃顿商学院战略市场营销和投资管理金融双料MBA。1997年创立美国商务网（美商网），并先后拿到3 000万美元的投资，其概念、模式和经营数据均领先日后成大器的阿里巴巴，但因为投资商的提前退出而黯然离去。2004年，童家威在蛰伏很多年后曾在Web2.0概念热辣的时候，推出一个中国缘的项目，但因开创MSN骚扰拉用户之先河而被广泛批评。童家威最终转投澳洲电讯门下，与曾担任美商网董事长、风险投资家薛蛮子关联颇大，薛蛮子也是PCPop.com的董事长。

除海内外有背景的诸多大玩家外，还有诸多本土的创业者也希望能在3G下的移动互联网业务中成就他们的光荣与梦想。在一个秋天的下午，北京大学信息管理系1999届毕业生3G门户总裁张向东讲述他和他的大学同班同学3G门户CEO邓裕强一共创办3G门户的故事。按照张向东的描述，3G门户的注册用户甚至超过中国移动旗下的移动梦网，但这并没有带来巨额财富。3G时代后，3G门户希望能把先机转换为胜利，对应的一个举动是3G门户宣布进入手机浏览器的市场。

由于手机浏览器对于用户的巨大黏性，各大巨头纷纷加大对于手机浏览器的争夺。此前另一移动互联网巨头空中网已经与著名浏览器厂商Opera合作，推出空中-Opera，而中移动也正与日本浏览器厂商爱可信合作开发3G浏览器。

可怕的腾讯

几乎在3G门户和空中网宣布进入手机浏览器市场的同时，腾讯也宣布进军手机浏览器的计划，根据以往的战例，腾讯将凭借手机QQ的巨大用户数，全力争夺手机浏览器市场，这将与已经有7 000万用户的UCWEB短兵相接，也势必挤占空中网和3G门户的市场。

腾讯也在移动生活搜索端发力，一个标志性事件是腾讯用500万美元投资了爱帮。前文提到，爱帮是百度前CTO刘建国和百度前首席架构师周利民联合创办，另一位互联网名人邵亦波代表经纬创投投入500万美元占据最开始20%的股份。在腾讯联合CTO熊明华的穿针引线下，腾讯CEO马化腾和经纬创投的投资人邵亦波在香港达成了腾讯战略性投资爱帮的合作。相应的，爱帮开始全面从桌面端转向移动互联网端，呼应腾讯在移动生活搜索端的布局。

在音乐播放领域，腾讯也与这细分领域的领导者暴风影音进行正面竞争。暴风影音的CEO冯鑫也是中国IT业的行业老人之一，1993年冯鑫毕业于合肥工业大学管理系，1997年来到北京进入IT业，1999年进入金山公司，因在金山毒霸渠道和市场营销上诸多创新和战功而成为业界红人。2004年冯鑫转投周鸿祎主政的雅虎中国，出任雅虎中国个人软件事业部总经理，当时易趣在3721地址栏里做了一句话的广告，一年金额是180万元。这让有销售软件经历的冯鑫很是吃惊，所谓“打开了万花筒”，软件和互联网结合也成为冯鑫思考的方向。2005年10月，阿里巴巴入主雅虎中国，周鸿祎离开了雅虎中国，冯鑫也随即离开。

职场环境多变，冯鑫决心创业，随后就创办了北京酷热科技有限公司，一开始就定位做客户端。在短暂的摇摆后，冯鑫选择了影音播放这

个市场切入，并依靠之前在金山和雅虎中国积累的行业资源和商业经验，很快让自己公司形成百万级以上的现金收入，这让冯鑫一开始就站在一个很高的起点上进行产业整合和持续业务推动。很快，冯鑫和他的暴风影音就成为这个细分市场的绝对领导者。

VC闻讯而来，其中以IDG的张震最为积极，张震是IDG内年轻一代的翘楚之一，他与金山系的诸多创业者均有深入的交往，他很自然地也看中了冯鑫，并在张震的主导下，IDG先后在2006年10月和2007年4月，分别给暴风投入300万美元和600万美元。另一个看好冯鑫的是冯鑫的前同事、360安全卫士最早的产品经理和催生者傅盛。话说周鸿祎与雅虎中国分手后带着一票人创办了奇虎，周鸿祎离开雅虎中国后也曾短暂在IDG VC挂了一年职，周鸿祎之前在3721和雅虎中国的赫赫战功让其成为投资者热捧的对象。因此，奇虎也成为了当时诸多新互联网应用的梦工厂和实验室。不过，社区搜索和生活搜索等诸多被周鸿祎寄予厚望的业务均没有获得预期。相反，由傅盛领衔的360安全卫士却在不受关注和重视中悄然崛起，并在2006年那场由周鸿祎主动挑起的口水仗中迅速做大，成为奇虎的主营业务。不过，随着360安全卫士在奇虎内部地位突出，作为创始人的傅盛却地位尴尬起来，在经过多次内部批斗会式的交锋后，傅盛开始隐退，旋即加入经纬创投，成为一个投资人。在很多人看来，他很可能会复制周鸿祎当年栖居IDG VC的路径，选择一个适合的项目继续创业。2009年3月，经纬创投联合IDG VC，再度给暴风影音投入1 500万美元。

暴风影音在完成第三轮投资后，也很快宣布了与腾讯过去一两年内在客户端上相互卸载的战斗终结，达成和解。虽然当事多方都否认是资本方在其中周旋而出现的这个结果，但多少有些此地无银三百两。

还是周鸿祎说得好，中国互联网谁也不值得畏惧，腾讯除外。天不

怕地不怕的周鸿祎曾经在2008年奥运期间宣布用360安全卫士屏蔽掉所有弹窗，但腾讯正是靠着弹窗成为2008奥运大战的赢家，其中到底发生了什么不足为外人道，也无人知晓。但一个客观的事实是，2008年下半年起，腾讯的多个对外活动的合作伙伴都出现了360安全卫士的身影，对于向来喜欢独来独往，不太喜欢对外合作的腾讯来说，多少有些难以用常情去理解。

网游引爆流行

腾讯同时也是中国网游业的重要玩家之一，根据腾讯2009年3月公布的年报，2008年腾讯在网游市场上利润达到10亿元人民币之多，占据了1/3的利润规模。由于腾讯在游戏业务上的卓越表现，不禁有人发问，腾讯为什么不分拆游戏部门上市?

有人这么建议腾讯，也有人这么建议搜狐。这一次，张朝阳走到所有人的前面，2009年4月2日，搜狐将旗下的游戏部分畅游分拆上市。

畅游IPO共发售750万单位美国存托股票（ADS），占总股本的14.6%，发行价16美元，融资1.2亿美元。在登录纳市第一天即以20.02美元收盘，比发行价大涨25%。按收盘价计算，畅游市值超过10亿美元。而作为CEO的王滔，拥有14.6%的个人股份，初略计算，王滔身家超过10亿元人民币。

不过，更得意的是搜狐的CEO张朝阳，作为畅游的控股母公司，搜狐拥有前者70.8%的股份，并拥有81.5%的表决权，对畅游拥有绝对的控制权。2001年搜狐上市，是那一波中国公司海外上市的最后一家，这次畅游上市，是2009年新的IPO开启的第一家，从这个意义上说，在中国互联网公司海外上市中，张朝阳有着其卓尔不群的地位。

张朝阳的好友，同为中国互联网第一代偶像人物的丁磊也在2009年春天乐开了怀。历经努力，网易的丁磊从九城朱骏手里抢下了网络游戏业公认的大作品，也是世界上用户玩家第一的网游《魔兽世界》。由于网易之前已经拿下了《魔兽世界》东家暴雪娱乐的另一款大作《星际争霸2》的代理权，因此，业内揣测最多的是网易能否再接再厉，拿下暴

雪的第三款大作《暗黑破坏神3》。如果是那样的话，网易与暴雪娱乐之间将极度圆满。在欧美游戏代理上，网易将抢得足够多的先机。

网易同时也没有放弃原创游戏的制作和开发，尽管《大话西游》系列的主要推动者詹仲辉（叮当）从网易游戏首席联合运营官的位置上辞任，但依旧留在网易内部，发挥着网易游戏业务镇山之宝的作用。网易最新的原创游戏大作除了西游系列的《创世西游》外，还有一款由杭州技术团队推出的《倩女幽魂》。

网易在逐步夺回自己网游老大地位的同时，在门户战略上也做出了大的策略性调整，将负责内容建设的编辑部升格为事业部，并请来前《南方都市报》的经营强人喻华峰和在北京媒体业磨砺多年的前《新京报》以及和讯网总编辑杨斌与李甬搭班子，形成黄金三角，力图在门户大战中获取自己应有的地位。

陈天桥也在2009年后手笔不断，一是其大力推行的游戏平台策略获取业内的初步认可，金山、联众等老牌游戏原创公司，以及蓝港在线、暴雨等新锐游戏公司都将自己的网络游戏交予盛大进行代理。

另一个手笔是陈天桥拿下韩国网络游戏的大作《永恒之塔》，除了在渠道端一如既往地精耕细作外，其造势运动也非同寻常。盛大在上海地标建筑经贸大厦上打出巨幅灯光广告—“永恒之塔”四个大字，用一举双关的手法给自己代理的游戏《永恒之塔》做了一次惊天骇俗的大推广。陈天桥也不忌言，盛大将仿效搜狐，把游戏业务拆分出来单独上市。和陈天桥想法一致的还有金山董事长兼CEO求伯君，求伯君对外宣布，金山公司一分为二，一个以网游业务为主体，另一个是以软件业务为主体，此举有在管理上的考量，也同时也不排除两家公司单独上市的谋划。

由于母体对分拆出来的网游业务本身占据绝对控制地位，可以完全合并报表，因此，对母体的业绩基本没有影响。同时，更多的上市公司出现，能增厚中国互联网公司的宽度和长度，对中国互联网行业的群体形象提升，功莫大焉。

那些看不见的手

耐人寻味的是，2008年之后的互联网的决定性力量增加了一个新的种子选手—中央电视台。中央电视台在2008年的三次出手，次次都是大手笔。第一次在3·15曝光分众无线，分众股票从最高点直到最后的一折，年底引发与新浪的并购案；第二次是奥运会，在奥运会前夕授权搜狐之外的三大门户网站和多家视频网站，左右了门户和视频的竞合；第三次是下半年对百度虚假医药广告的报道，在百度和淘宝之间的PK中突然出手，顿时整个局面大变。

从更深远的意义上来说，广电系统也将会和电信系统一样，成为互联网纵深发展的推手之一。只是这一次，谁将受益呢？反过来，中国互联网的发展也将同时促进中国广电系统的进一步开放，更加地透明和阳光。

中国互联网不仅对电信、广电两个垄断服务行业有足够的推动和契合，对于金融领域的推动也有目共睹。事实上，由亚信丁健承建的中国互联网上第一个中文网站巨潮网就是深圳证交所旗下的网站。那时是1994年，整个合同成交价是220万元。中国第一批的五家ISP中也有和讯网在其中，这多少缘于和讯网的两位创始人王波明和章知方的红色家庭背景和丰厚的政商人脉。另一家很早就拿到投资商的钱，名声和影响力曾经和三大门户相提并论的是上海的证券之星。可惜的是，由于产权剥离不够清晰，这家公司之后平庸下去。

在美国纳斯达克市场上，金融街的登堂入室是对提供中国金融信息内容和服务的网站群落的一个肯定。尽管不论是老牌的和讯，还是新近崛起的东方财富网、中金在线都认为金融街其实在很多地方不如自己，

只是更多是因为有一个强执行力的CEO宁君而已。但事实是，金融街是唯一一个在美国上市的中国互联网公司。

深圳互联网元老级人物，当年深圳万用网ISP业务负责人和蓝点公司副总经理潘勇红现在是上海环讯公司深圳分公司总经理，环讯是中国最早做电子支付的公司，但不是做得最大的。做得最大的支付公司是支付宝，马云领导的阿里系下的一个子公司。

其实即便是当年支付宝的商业计划书里面再怎么遐想，也不会预计到会有今天这样的喜人景象。即便是在当年与各大银行艰难谈判中，也不会思量事物的发展会如此地迅猛，支付宝到了“自运转”的这个状态。

目前银行以信用卡的事情为由，以涉嫌洗钱的事情为由，试图进行有限的合作。最后又在眼前的利益之下，又两缄其口。殊不知，这个利益在越来越大。整个银行业如果再不正面讨论应对策略，按照这个趋势下去，在支付宝越来越大的胃口中，这项业务估计只有打工的份了。目前的结构不是对银行业务的有益补充，而是一个侵占的开始，如果不果断行事，必将面临着更高的调整成本。当然这个调整不是某一家银行如何与支付宝合作，而是整个银行业如何在新形势下赢得新优势，支付宝只是开了头而已。

如果把水费、电费、煤气费、报刊费等居民的私人消费以淘宝宝贝的名义摆出来，小额支付市场的格局一定会发生地震。这不是哪一个机构天才的设想，而是广大的消费猛增的80后、90后的天然需求。这点谁都不能忽视。从这个视角看，中央网络银行在事实上已经诞生，只是还不是官方的。

在泛金融领域，互联网即将改变中国的洪水猛兽式的应用还远不只

支付这一部分，另一个应用是网上购彩（票），彩票管理机构和运营者更愿意承认的是无纸化彩票的提法。深圳互联网的元老之一、深圳万用网的总编辑，后来担任A8公司副总裁的唐忠，目前创办了一个在线委托彩票购买的网站。这个行业已经产生了年销售流水达到10个亿的快公司了，唐忠希望自己能成为这个行业的另一个幸存者。

互联网所带动和催生的还有对传统服务业的改造和升级。最典型的是两个行业，一个是招聘行业。这个行业已经产生了前程无忧这样的纳斯达克上市公司。中华英才网和智联招聘也均有不错的现金流和利润情况。整个线上招聘市场的份额虽然还没能超越线下实体的招聘，但成长之势不容置疑。另一个行业是旅游行业。如果说中国逐步开放的人事管理制度和来去自由的用人机制成就了在线招聘市场的话，那么，民众对于高品质休假生活的日益向往而产生的实际需求，则成就了在线旅游市场广阔的空间，并由此诞生了携程、艺龙、如家、易居等诸多相关的美国上市公司。

中文互联网的商业世界里，还有一个很特殊很有趣的类别，那就是垂直网站。它主要集中在IT、时尚、汽车、房产、体育和健康行业。这其实也是中文平面媒体中最活跃，最有大众市场的几个领域。这类网站所争取的用户群体其实和平媒市场所争取的用户群体大同小异，所不同的是，其用户群体的年龄跨度更大，其受到情绪影响而产生的购买冲动更强而已。曾经做过两个IT门户网站太平洋电脑网和IT世界网的39健康网联席CEO甚至认为，垂直网站的运营套路大同小异，说到底，垂直网站更接近传统媒体的运作思路和表现手法。

互联网是改革开放的下半场

关于互联网和改革开放的关系，笔者喜欢提及的一个说法是，互联网是中国改革的下半场。这不仅是因为中国互联网所走过的15年的岁月正好与改革开放30年的后15年历史进程完全重合，更重要的是，与中国的其他行业相比，互联网行业更开放，更透明，更崇尚创业文化，更鼓励大胆创新，有更多的财富倍增的对接手段，也产生过足够多的阳光富豪和社会偶像。这不就是我们努力推动我们这个国家变迁、努力改变我们自我命运所希望的吗？

悲观派认为，中国互联网产业经历15年的蔚然生长后，开始不那么草莽，不那么蓬勃，而是走向正规化，其中蕴涵的产业机会和创富可能大减。支持这个观点的一个事实是，中国互联网细分行业的背后，都有一只甚至多只看不见的手在翻手为云，覆手为雨，中国互联网必须接受中国式的监管。

而乐观派认为，未来15年后，甚至不用15年，就不存在互联网公司和非互联网公司之间的区分，绝大部分公司都是互联网公司。到这个时候，中国互联网甚至会比美国互联网更加开放，更加有活力，也更加有生命力，现有存在的这些禁锢都会在中国互联网的冲击下土崩瓦解。

我既不过分悲观，也不盲目乐观，我承认中国的互联网已经不会再像过去的15年那样能赚到Easy Money，但我坚信，既然过去的15年，中国互联网产业能从零发展到以千亿做计量单位的庞大规模，那么，未来的15年里，整个中国互联网产业产生过去15年的增量是毫不为过的。相对应的，将产生超过至少30家的（海外）上市公司，按照每个上市公司平均产生10个亿万富翁，100个千万富翁计算，那么，这将是怎么样的

一个新贵阶层！

还有一个必将成为现实的是，我们已经是全球互联网第一人口数量的国家，在未来的15年中的某一年里，中国将取代美国成为全球互联网第一人口强国。我们要做的是，在这一天到来的同时，我们还能通过我们的努力和奋斗，使中国不仅成为全球互联网第一大市场，更成为全球互联网应用中心和创新中心。

中国互联网产业是中国和美国之间起步时间和应用水平最接近的一个产业，之间的差距也就两三年的光景，我们花10倍的时间（30年的时间）从跟随到超越，是完全有可能的。对于我们这样一个民族和国家来说，永甘人后，不去比拼是不现实的，更何况，这是一个胜算极高的产业竞技。

参与到一个能让我们自我价值实现和财富增值的行业中来，是我们个体的幸运；参与到一个能对国家产业升级、社会文明进步有直接推动的行业中来，是我们个体的幸福；参与到一个能让一个国家转型成为一个创新国家和开放国家，能超越美国的行业中来，是我们个体的荣幸。

相信我，让我们一起努力。

后记 我想我找到了一生的事业

科林伍德在《历史的观念》里写道：我们出发得太远，以至于忘记了当初出发的目的。2006年10月24日，星期三，那一天，我在重庆学田湾里的住处读到这句话的时候，如石破天惊。

我做了一个决定，我要成为一名独立写作者，回归到中国科技产经观察者的角色中去。这一天，是我30周岁的生日，三十而立，我需要做一些什么，为自己做一些什么，让我更好地找回自我。

做完这个决定后，我惊讶地发现，我在重庆的这家计算机媒体集团竟然工作了将近10年的时间。1997年夏，从哈尔滨工业大学计算机专业本科毕业的我，凭借着大学时代办学生刊物的经历和对新闻事业的热爱，成为一名《电脑报》的编辑。那时的我，意气风发，虽然是编辑，但主动承担起记者的采访工作，不为其他，只是想更近距离地观察这个行业所发生的新闻，和由这些新闻沉淀下来的历史。我由此采访了丁磊、张朝阳、张树新等互联网最早的一批创业者，成为中国最早报道互联网产业的那三五个记者中的一个。

1999年，在中国互联网第一波起浪的开始，我被调任至《电脑报》旗下的互联网公司天极网做内容主编，之后担任这家公司的总编辑和副总裁，成为中国互联网最早的一批从业者。再之后的故事是，我转到了《知识经济》，它同是电脑报社全资投资的一本科技财经类杂志，在2003年之后，我成为这本杂志的常务副总编辑，我希望它能成为科技产经第一刊，并为之付出过超出常人想象的努力。

此时，一个具体的问题出现了，从2002年秋天起，我的妻子在美国

开始攻读她在机器人方面的博士学位，由此在2003~2006年的4年时间内，我穿梭于美国和中国之间，奔波忙碌，同时随着对杂志的投资停止，我不得不主导做起了诸多短线的项目，这些短线项目越做越多，甚至偏离了主业。逐渐的，我发现，这本杂志已经与我最开始的设想—科技产经第一刊—有了距离，甚至可以说遥远了，而对于这本杂志的掌控，已经不在我的能力范围之中了。这让我心有不甘，力有不逮，很受煎熬。

既然出发得有些远了，以致忘了最开始的梦想，那就不如回归梦想吧。你所读完的这本书，是这个梦想回归的第一步。我希望从这本书开始，自己能重新回归一个还算专业、敬业的科技产经观察家的角色，这好像很难。但所幸的是，我得到了很多人的帮助，在此要说很多声谢谢。

谢谢陈宗周先生，《电脑报》的创始人，也是我进入《电脑报》后的大老板和我的授业恩师。陈宗周先生有着对历史的偏好，他的《PC的第一个十年》和《PC的第二个十年》都堪称名篇，是研究计算机史和科技史绕不开的参考文献。陈宗周先生帮助我强化了对科技财经历史写作的诸多方法论，特别是他转述的周光召老先生关于原子弹研发时封闭和开放之间的辩证关系，让我茅塞顿开。

谢谢吴晓波先生，《大败局》、《激荡三十年》等书的作者、蓝狮子财经出版中心的出版人，也是本书的策划人。在过去的2008年里，我与他有过4次、每次超过数小时的长谈，两次在深圳，两次在杭州；从是否按编年方式进行叙事到怎么建立起商业历史读物的价值评价体系，甚至到每一章节可以选取哪些人物、哪些事件，吴晓波先生都给出其极其专业的建议。更让我感慨的是吴晓波先生在邮件和电话里对我和这本书的持续鼓励和心得共享，这让我受益良多。吴晓波先生同时也推荐包

括丁磊、张树新在内的多名本书涉及的历史人物接受我的采访。

谢谢胡方恒院士，中国互联网协会的理事长，她是中国互联网业连接世界最早的推手之一，而今她又是中国互联网产业的积极呵护者。在中科院汤克云教授和范特西体育创始人汤政父子的引见下，我曾当面聆听胡院士关于互联网产业发展的诸多见解，受益良多。她关于草根群体和失败现象的关注启发了我的后续作品。

谢谢方兴东先生，中国最著名、最勤奋的互联网评论家。写这样一本书的创意最早来自于他。方兴东向我开放了他之前积累的所有关于互联网行业的研究性资料，让我节省了诸多时间。方兴东对中国互联网行业的阶段划分和标志公司的圈定极其精彩，为本书增色很多，他对陈天桥、张朝阳等多名本书历史人物的评价中肯而客观，另外，他自己也在创作一本以中国互联网历史为题材的图书，这应该是他从一个互联网创业家回归到一个产业评论家的标志性时刻，虽然很多人抱以疑问，在博客网轰然倒塌之后他的奋笔疾书是否能做到公正客观，但我看来，这其实是他回归自我的一次好的契机。

谢谢秦朔先生，我将牢记这位《南风窗》前总编辑、现《第一财经日报》总编辑在2008年年底深圳华侨城洲际大酒店对我的那番关于怎么样把中国信息产业历史用出版的方式持续整理完成的寄语和期待。秦朔也是刘韧早期的发现者和推动者之一，我和他的相识一半原因是我认识他的大学同学吴晓波，另一半原因是他认识我在《知识经济》的前同事刘韧。

谢谢雷军和王峻涛两位业界老大哥，我自大学一毕业就得到了这两位大哥无私的帮助和悉心的教诲，受益终生。在本书的写作和采访过程中，也得到两位老大哥的诸多指点和建议，他们甚至帮助我梳理和建立

起我本人和老兵群的商业模式，万分感谢。

感谢《深圳商报》首席记者徐明天、《IT时代周刊》的曹健、独立财经作家陆新之和郑作时先生，我是他们作品的读者，因此，虽见面不多，但分外熟悉。他们给我提供了诸多关于写作和采访上的点拨，极大地提高了我的写作技巧。

与上述“师长”对我的指点相媲美的是，以下兄弟的无私帮助让我坚信，我所从事的事业是可以称得上是得道多助的。

肖新光（江海客），我的大学同学，一个比我还坚定相信中国必然崛起，创新之花必将推动中国持续进步的老黑客。在本书写作的每个关键时候，他都能在深圳适时出现，听我长篇连牍地口述相关的章节，然后毫不犹豫地给予批判性的建议。江海客也是中国最具备技术争议感和国家使命感的网络安全工作者之一（他似乎不喜欢在我面前用黑客这个词来描述自己），他帮我梳理的网络安全历史和反病毒历史都精彩绝伦，只是限于本书的结构限制，要用在下一本关于黑客的专题性读物上去了。

杨雪岐（柳五），我的另一位大学同学，和江海客相同，同样才华横溢，同样尖锐而直率。他和我一起发起了互联网老兵群（www.laobingqun.com），远比我费心费力，他也是本书的监制之一，不断提醒我关于怎么保证进度和提高质量，希望这部作品出来后能得到其中上的评价。杨雪岐也是我克服浮躁和冲动时最好的安静剂，我在很长一段时间里用我的宽容和大气试图去游说他的尖酸（他自己说是深刻），但很多时候，我发现，那是提醒我直面内心的良方。

张春晖和张震阳（笨狸），这两位张姓大哥本身是中国互联网历史

人物的一分子，他们都认识马化腾，都和丁磊打过交道，前者是中国互联网上第一个公众BBS“一网情深”的创始人，后者于1994年开始上网，是中国网络文学的祖师级人物，曾应方舟子的邀请担任新语丝的中文编辑，现在是一家手机游戏公司的总裁。他们俩是本书的实时写作顾问和号码百事通，每到我在历史深处迷路的时候找到他们总能让我顺利返回。两位张大哥和我正在筹划一档关于互联网行业的评论性视频节目，初步定为“老兵三人行”，类似“锵锵三人行”。今天的新闻将成为明天的历史，“三人行”希望能用另一种形式记录历史。

王远、常承，帮助我梳理了中国移动互联网从无到有、从小到大的历史资料。王远也是深圳互联网的资深从业者之一，在卓望和腾讯待过；常承是比我高两届的哈工大的师兄，在网易和TOM在线均有丰富的从业经历，他们的口述可以想见有多精彩。只是由于本书中关于移动互联网的比重不多，但我会想办法让这些内容尽快见到天日，我正在策划和推出一本以短信行业为背景的商战小说，以帮助大家对这个行业有更多地了解和认知。

贾可、李兰云、吴锡桑、王峰、李学凌、Micro，他们不仅帮助我梳理了中国网络游戏的起伏和沉浮，更重要的是，他们一路的积极前行让我备受鼓舞，我坚信，他们中一定会出现中国下一代网络游戏中的翘楚人物。

老兵群群友们：特别是那些给老兵群提供过帮助，先后担任过老兵群论坛版主和QQ群管理员的兄弟姐妹们：赵家雄、胡健、镇元子、张洁、董恩鹏、萧秋水、聂风、李彦、祖腾、岑峰、李勇虎、Odee、周郁、杨攀宇、立忠、詹国强、杨震、黄子雄、黄建华、第二阿累、曾垂意、黄创等，正是大家的无私付出让老兵群根深叶茂。当然不能忘了同是老兵群群友也是我哈工大的大学师弟黄舟扬和王浩，特别是黄舟扬师

弟，每次和他一起出去吃饭老是争着买单的行为让人念念不忘。最后得感谢黄洲，我认识他也有10年了吧，那时他还在深圳大学读书，是天极的作者，谢谢他把自己的服务器提供给老兵群用。

为了这本书的素材搜集，我在过去的三年里过着在中国旅居般的生活。我定期去深圳、广州、上海、杭州、北京这5座互联网中心城市采风，短则两三天，长则十天半个月，每个城市的累积待留时间都在一个月以上。不同背景、不同文化的创业氛围，也成就了不同城市风格的互联网创业者，他们的故事都足够有趣。

为了这本书，我拜访了很多人，粗略统计超过300人。他们中有历史的亲历者，有行业的观察家，有风险投资人，有连环创业家，有大公司的产品经理，有小公司的创业者，有资深玩家，有电信运营商的中干，有海外回来的海归，有身怀技术的极客，有在传统领域很成功想在互联网淘金的人，也有在网上开店开出千万身家的网商……他们都相当坦诚和富有洞见，给我诸多的视角、信息和好的建议。

我惊奇地发现，虽然我已经离开这个行业有些年头，但却与这个行业有着千丝万缕的联系：几乎每个主流的互联网公司里我总能找到几个当年的老部下、老同事、老朋友，当我想了解互联网某个细分领域某个细分行业的故事时，我也总能第一时间找到能告诉我真相和事实的人。这让我能更加直接地获取一手的认知。

尽管有诸多的实地采访和一线求证，但不可避免地要参考很多前人所做的工作。感谢蕾贝卡·芬尼、谢大卫、李甬、方向明、胡延平、李学凌、邹剑宇、赵旭、于东辉、王学锋、贾双林、杨福、张亮、金错刀、尚进、程苓峰、申音、董晓常、谢杨林、朱瑛石、马全智、叁胜利（电脑虎）、帅科、张山斯以及那些我不曾相识但却无比认真和执著的

互联网行业观察者和写作者。这些人中的每一个都有资格写这样一部历史，本书的诸多章节都曾经参考过他们的一线采访所得，如有可能，应当面一一谢过。

我在《电脑报》、天极网和《知识经济》的前同事王俊峰、刘韧、范锋、朱文利、丁伟、信海光、陈谷龙、屈腾龙、熊川、胡、高志刚、侯继勇、贺丽琴（柠檬）、饶宇峰、李大韬、臧中堂、王恒嘉、辛云勇、唐宏梅、冯磊也给我提供了诸多一手的事实和观感，弥足珍贵。他们中的某一两位虽然正在为其与社会的不兼容而陷入人生的低谷，但丝毫不影响他们对事实的忠实记录和认知。

最后要谢谢本书中先后出现的那些人，是他们的故事让我有机会写下这部作品。特别是宫玉国、张静君、王志东等多位前辈，他们的宠辱不惊、笑看风云的淡定人生态度直接感染和鼓舞了我。

我曾有幸作为记者、行业人士的身份目睹和参与这个行业早期的发展和变迁，这让我掌握了足够多一手和独家的素材和观察。但我深知，这其实是把双刃剑。我从写第一个字起就告诉自己，这是一本写时代、写历史而不是写自己的书，我不会也不应该以行业人物的身份进入这样一部历史，很难想象，一个出于给自己辩白或不让他人指摘的写作者能很好地创造出一本好的历史性读物。

本书的所有内容，包括细节、数据、人物对话和心理活动，都是经过本人考证，都是有据可查的，绝非我的杜撰。我把绝大部分精力用于对事实的考证和对比分析上，以免发生纰漏。但本书的时间跨度过长，涉及的人和事也过多，有些间接得来的事实无法一一核实，更何况，即便是事实的亲历者的叙述也难免有所偏差，所以，如果出现事实方面的错误，希望能给我指正。

比起资料的搜集整理，事实的选取和形成价值判断更为重要，也更为困难。

罗素说：提起过去，每个时代都承认它是事实，提到当前，每个时代都否认它是事实。当代史写作不可避免地陷入这个尴尬的境地。描述和评论活着的人们非常困难，实在是因为他们离我们距离太近的原因。在某些章节的描述中，我也深深地感受到这种困惑，特别是当下那些诸多引领风云的大人物，他们都足够优秀，但岁月还没有给他们成为历史一部分的契机， 我希望在后续版本中能把更多人的故事进行描述。

生活在20世纪早期纷繁乱世里的德国犹太人思想家本雅明则对当代史的写作有过冷静地提醒：每个人都觉得自己生活在一个史无前例的时代，但那只不过是因为我们离“现在”太近，看不清过去，也看不见未来。这个提醒让我在事实的选择上总是放大到5年甚至10年之后的未来来进行审视，我希望借助历史的视野，它们会逐渐清晰地呈现其中的因果。

在我看来，历史的形成本来就充满偶然性，更何况，一切激动人心的事物都需要准备，一切重要的事情都要有个过程，因此，本书中成功人物的故事往往是妙手偶得，这不是我的刻意而为，而是历史本是如此。

商业历史的形成则有更多的戏剧性，事实和结论之间并非是唯一的对应关系，我们必须抱以敬畏的心去看待和审视那些被我们称为史实的细节，它们有可能在未来的某一时刻发生新的甚至是截然相反的结论。

需要补充说明的是，对于过去15年间中国发生的事情，或者聚焦在与中国互联网有关的诸多事情上，都还需要在事实和理性的层面上抽丝

剥茧，有些甚至还在剧烈的衍变之中。

这也是本书的写作历程之所以跨度这么长的另一个原因所在，我们希望我们所描述的事实不会因为时间的流逝而发生价值判断上的重大失误。幸运的是，在2007年和2008年的历史描述和写作中，我们不曾对之前的章节进行大的修正，而2007年和2008年所发生的诸多大事件却又能从之前的历史中找到承接，甚至成为之前的事件的完美结局，这至少到现在证实了本书的写作方法论还算站得住脚。

这不是一本官方史，互联网本是一个很民间的产业，让我更着迷的是中国互联网几乎与中国民间力量同步崛起。所以在钱华林代表中国连入国际互联网以及钱天白对中国后缀域名争夺保护的章节上着墨不多，虽然这也相当精彩，希望我有机会对此进行弥补。

这也不是一本严格意义上的创业史，在写作过程中我摈弃了许多过于神话的片段。诸如马云1995年在美国被黑手党追杀的故事，对于那些在卫生间里融资的故事也一概屏蔽，这些故事虽然传奇，但不足为信，虽然这些章节很精彩，但在可信和故事精彩之间，我别无选择地选择前者。

这也不是一本讨论互联网对中国思想进步和意识形态推动的书，这超出了我的专业范畴，过去15年来，我接受的所有训练都只与科技产业变迁和国家创新体系建设有关，所以，我更愿意去讲述互联网这个产业是怎么在中国落地生根，怎么茁壮成长的相关故事。

我试图在所有成功故事中都找到其偶然的因子，而对于所有失败故事都去追问其必然的可能。我坚信，成功和失败者之间有智商、情商上的差距，但更多的是他们是否能偶遇历史。这些偶遇历史的时刻在人的

一生和历史的进程中都难得一见，但它们的决定性却超越时间之上。

我尽可能采取平视的眼光去看待和审视这些今天大红大紫的互联网英雄们，并利用我的职业素养和专业技能去直面这些知识英雄的那些人性上的弱点。乔治·盖洛普博士好像说过这样的话："人们对历史上有些人物念念不忘，有时并非由于他们的政绩战功如何，而只因为他们有些性格上的细微特点。"至少在我看来，这样的知识英雄更可亲，也更可信。

我希望这是一本信史，一本能够广为流传、能够让更多人传诵的读物。我以我10年的职业记者的经历，以我过去三年来独立写作以及过去15年来持续对这个国家和社会的阅读和感知向读者承诺，关于本书中对这些人物的描述和评价，均是基于公正和客观的立场上，本书的事实绝不会因为利益而发生价值观的偏差，均是诚实可信的。

本书的基本价值观是：一个人的所作所为，是否超越其公司和个人利益范畴，能对整个产业形成实际的推动；一个人的所作所为，是否超越产业范畴，能对我们这个国家的日益强大和持续进步有实际的推动；一个人的所作所为，能否超越国家范畴，成为对全人类形成更自信更自强的精神内涵有实际的推动。这不仅是本书的价值观所系，也是我日后诸多文字和系列作品的纲领性教条，请大家监督我。

算起来，这本书从头算尾有四个年头（2006~2009）之久，实际也有1 000多个日夜。在这1 000个日日夜夜里，我每天都要敲下少则几百字，多则近万字，整理出数以百计的模块。本书的一稿最开始的字数接近百万，与这种长时间的持续写作有莫大的关联。今天的成稿在五易其稿后已经压缩掉将近一半的内容。

这种压缩，有的是整个模块整个模块地拿掉，最开始的一稿中有较多关于IDG、软银等资本推手和他们所推动的公司的故事，最开始的逻辑也是海归、极客、商人、VC这四类人并列，但之后把VC的有关篇章进行有效淡化，提炼成三类人的推动。诸如与IDG、软银有关的诸多公司的投资故事，我会在后续作品中予以讲述。

在二稿中，遵循在整个中国互联网史中，一家公司的最多篇幅不超过两万字的原则，我也由此拿下了许多模块，而其间的精彩内容将根据读者的反馈，出版针对单个公司的案例研究式读本。

三稿之后更多是保持段落的前提下对原文进行缩写，希望这种修改不会影响到你的阅读。

四稿更多是遵从蓝狮子编辑王留全的建议，更多地写出国家的命运变迁和个人的命运沉浮。

王留全真是一个好编辑，他比我更加直接地感受到读者的需求。有很长一段时间的周五下午，我都能接到他的问候，或是本书怎么进一步写好的建议，或是当下出版业的通报，但我更喜欢和他交流对柏杨、史景迁、黄仁宇、凌志军、王宏甲等大历史观作家其人其事的评价，这能让我得到更多在精神上的满足。也同时要谢谢蓝狮子的另两位编辑陆斌和崔璀，谢谢他们能从香港带给我史景迁先生的著作，当然还有带给我女儿林童西的美味巧克力。

关于本书，我进行了一遍又一遍的修改，这让我很多次都差点放弃，每到此时，我总是以意大利思想家马基雅维利在500多年前的告诫宽慰自己，“追求梦想的人们啊，已经付出就要准备付出更多”。

把这么多的热情和精力投入到本书的创作中，对我本人是一个极大

的考验和提升。在这项艰苦而卓越的工程中，我之前颇为自得的灵机一动和神来之笔其实起不到太多作用，一个所谓天外飞仙式的小聪明更多的可能是只会延缓对本书的推动，相反，踏踏实实地搜集史料，按模块化进行整理和推进，不辞辛劳地与当事人进行求证，虽然是看上去最笨的办法，但却是最有效的推进方式。这让这项工作充满了艰辛和操劳，但也富有魅力和乐趣，同时也是一次对我自己本人最好的修复。印度圣雄甘地有一句名言：如果要改变世界，先要改变我自己。我对此以为然。

这是一部动态的作品，每年的10月24日，我都希望能开始当年的修订工作。这一天不仅是我的生日，也是我女儿林童西的生日，我希望这部作品的修订能伴随着女儿的长大而持续下去，直至女儿成年。

这部作品的最终完稿时间是2009年1月18日，这一天也是我和我妻子朱晓蕊的结婚8周年纪念日。我希望这部以互联网为引子、以中国破晓为主题的作品能获得其应有的成功，以消弭部分妻子放弃在美国工作回到国内发展而所做的巨大牺牲，并能成为我们结婚8周年纪念日最好的礼物。

茨威格在《人类群星闪耀时》中写道：人的生活中，最大的快乐莫过于在正值壮年即在人最富有创造力的岁月里找到人一生的事业。如果在未来的八到十年时间内，在中国互联网史系列出版物基础上完成《中国信息产业史》和《中国科技史》系列作品的写作和出版可以算是一个事业的话，我想我找到了。

陈章良 1996

陈仲文 1998

陈宗周 1997、2000

程炳皓 2008

程 浩 2006

池宇峰 2007

D

戴福瑞 1997

道格拉斯 1997

邓文迪 1997

邓 煜 1995

丁 健 1995

丁 磊 1995、1998、2001、2009

丁志锋 1998

段永平 2001

F

范 敏 2003

江南春 2007

姜丰年 2001

K

康 健 1999

康 哲 1995

L

雷 军 2000、2007、2009

李国庆 2003

李海翔 1998

李开复 2006

李黎军 1995

李善友 2005

李嵩波 1997

李兴平 2006

李彦宏 1999、2002、2005、2006

李映红 1997

李志高 1997

黎和生 1997

黎景辉 2001

梁建章 2003

梁 宇 1998

廖 杰 1997

林栋梁 1997、1999

林海啸 2004

林嘉喜 2007

刘长乐 1997

刘德健 2007

刘 琥 2008

刘 健 2008

刘 琪 1997

刘晓松 1998、2005

刘亚东 1995

刘耀伦 1995

尼葛洛庞蒂 1996

O

欧 胜 1998

P

庞升东 2008

Q

瞿海滨 1999

钱天白 2002

S

沙正治 2001

鲨 威 1997

邵亦波 2003、2006

沈南鹏 2003

施朗然 1997

史玉柱 2004、2007、2008

宋 柯 2005

宋卫星 1995

苏米扬 1996

孙德良 1995

孙坚华 2005

T

谭 智 1999

唐海松 1999

唐 骏 2004

唐 越 2008

陶 辰 1998

滕 燕 1998

田溯宁 1995

童家威 2009

W

万平国 1995

王长田 2007

王晨昀 1998

王定标 2007

王 峰 2004

王功权 1995、2001

王怀南 2006

王建岗 2007

王建华 1999

王建军 1996、2005

王江民 1998、1999

王俊秀 2005

王峻涛（老榕） 1997、1999、2000

王雷雷 2000、2002、2005

王 鹏 1995

王秦岱 2007

王 2000

王 树 2004

王树彤 2000

王 微 2005

刑 明 1999、2008

熊晓鸽 1997、1999、2005

许晨晔 1998

许晓峰 2005

徐 勇 1999、2002

薛蛮子 1999

Y

杨 海 1998

杨 镭 2005

杨 宁 1999、2002、2008

杨 威 1998

杨震霆 1998

杨致远 1997、2006

姚 鸿 1998

叶克勇 1997、1999、2002

俞 渝 2003

虞 锋 2007

张云飞 1995

张志东 1998

章苏阳 2003

赵 耀 1995

周鸿祎 1998、2002、2006、2009

周 娟 2005

周凯旋 2000

周 全 1997

周韶宁 2006

周云帆 1999、2002、2008

周卓林 1998

朱 波 2009

朱伯伦 1997

朱海龙 2007

朱 骏 1999、2004

朱威廉 2008

朱 粤 1998

庄辰超 1997

曾李青 1998、2004

邹胜龙 2006

大师轻松读

Master 60

创意思考

No.010

21原则，网络变身你的秘书和管家

高效的上网整理术

Getting Organized in the Google Era

How to Get Stuff out of Your Head,
Find It When You Need It,
and Get It Done Right

事太多记不住？那就外包给网络！
整理的事交给资讯工具，
给自己空间充分体验人生。

原书作者

道格拉斯·梅瑞尔 Douglas C. Merrill

詹姆士·马汀 James A. Martin

目　录

高效的上网整理术

作者简介

道格拉斯•梅瑞尔＆詹姆士•马汀（**Douglas C. Merrill ＆ James A. Martin**）

道格拉斯•梅瑞尔是谷歌公司（Google）在2004年8月上市时的信息长兼工程副总裁。他在2008年离开谷歌，转任EMI音乐集团新音乐事业部（New Music）营运长，以及数字音乐事业部总裁。梅瑞尔虽患有失读症，仍自塔尔萨大学（University of Tulsa）毕业，并在普林斯顿大学拿到博士学位。他在2009年离开EMI音乐集团，目前担任英、美数家新创公司的董事。

詹姆士•马汀是“个人计算机世界”（PC World）联合博客版主及自由作家，为诸多刊物撰稿，包括《纽约时报》（New York Times）、《旅游休闲》（Travel+Leisure）、《麦金塔世界》（MacWorld）及《洛杉矶时报》（Los Angeles Times）等。马汀的专长在于协助中小企业进行搜索引擎优化，以及拟定社群媒体策略，

他的个人网址为www.traveler2-0.com

译者简介

洪世民

台湾大学外国语文学系毕，曾主编语言教学杂志，现为专职译者，译作涵盖商业、管理、艺术、历史及小说。

重要概念

Google整理术（Google Organizational System）

当Google已经大幅影响我们的生活，几乎随处可见时，我们是该视之如洪水猛兽，还是应该让它就此融入我们的世界，并妥善地运用它呢？为何说Google已大举入侵我们的生活？试着想象，每天上班的路上，你会使用Google大众运输（Google Transit）先调查到公司或是拜访客户时，哪一条路线比较好走；在乘车时可以用Google阅读器（Google Reader）浏览今天的新闻（注：Google Reader将会在今年7月1日正式关闭）。到了办公室，打开Gmail看看有什么新的工作；在作业时如果找不到文件档案，立刻使用Google桌面搜寻工具，不论档案被杂乱地存到哪里，只要使用搜寻功能就能找到。再用Google文件（Google Docs）修改同事刚撰写完的会议记录，并管理其他项目内容。设定的时间一到，Google日历（Google Calendar）会告知你预定的约会或行程。下班后，想找间不错的餐馆，就开启Google地图（Google Map）查一下地址和店家介绍，然后带着愉快的心情离开办公室。

这样的例子不胜枚举，而Google的功能也会不断增强，与其说Google不断在改变世界，不如说Google改善了我们的生活，让工作更为便利。而懂得运用Google工具，就能为效率加分，让工作与生活更条理有序。此外，网络不仅在管理上带来益处，在收纳上也是一大利器。在过去，要保存一堆纸本文件，需要占用好几个文件柜；后来，我们可以用一堆计算机设备将数据数字化并储存起来；现在，我们只要可以连上网络，就能随时利用Google找到我们所需的数据，而不用再储存在自己的计算机里。

重点是，当科技已进步到存取轻松、搜寻方便的时代，上班族也应该与时俱进，调整自己使用大脑的观念。未来使用大脑的趋势将是“整

合”与“思考”，而非博闻强记。作者在本期的第一章，就提到应该如何思考的11条原则，现代人应该采用切合大脑实际运作的方式，例如说：排除多任务作业，让大脑专心处理一件事；不需要记住的东西，就尽量挪出脑袋；适时地忽略限制，采用更适合自己的做法。这些都是在科技支持下，大家可以运用的整理原则。

在大量文件电子化的情况下，更要懂得为档案分类并制作标签，以便未来搜寻时可以更快速找到需要的档案。电子化的档案并非只有文字，音乐、图片、影片，同样能大量储存，如果要搜寻这些非文本文件，就要设定贴切的文件名和标签。这样在搜寻时只要输入关键词，就能轻易找到相关的数据。总而言之，要做到条理井然，就要尽量减少会让人分心的事物，并且利用工具帮助自己，在信息汪洋中快速筛选出需要的重点，或者在诸多行程中让自己快速进入状态。各项整理原则，并非适合每个人用，但只要找出符合自己情况的整理原则，不管在生活上、工作上，都能管理得更井然有序。

信息的整理要学会外包给网络

电影《阿凡达》（Avatar）中的纳美人，头发尾端有个像USB一般的触角，只要将触角和灵魂之树连结起来，就可以读取信息、获得知识。我们没有像纳美人的触角，我们的“触角”是计算机、手机等上网工具。

因为网络，我们每天要接收的信息，量和速度都远高于过去，引起了信息过载和信息焦虑。既然问题很大部分来自网络，何不包给网络去处理，让网络来帮我们解决。

企业将业务外包，能够把自身不擅长的、或是价值相对低的事务，

交给善于做这些事情的承包商，企业自身就可以留有时间和精力，发挥核心能力、创造最大价值。对个人而言，将原本要占据许多脑容量的事情，外包给科技处理，我们就有能更多头脑和时间，可以用在自己真正能发挥价值的地方。就像传说中爱因斯坦说过的：“既然电话簿里有，我为什么要记我的电话号码？”

要把记号码的工作交给电话簿，得学会查电话簿，同样地，要将信息管理外包给网络，就要学会搜寻。正如本期原著作者所言：“要在信息时代生存与茁壮成长，就要懂得搜寻。”还说：“搜寻对于整理信息至关重要。搜寻不应只是用来找别人张贴在因特网上的东西，还应该整合到你运用手中信息所做的每一件事之中。要在事前就把搜寻纳入考虑，不要事后才想到要用搜寻的方式。有需要什么，就去搜寻，就不会杂乱无章。毕竟，搜寻是生存的必要元素。

既然信息和取得信息的工具，只要上网就能得到，拉平了大家的起跑点，那么差异就在于运用信息的创意。苹果公司执行长史蒂夫•乔布斯说过：“人类的创意是天生的，他们会用一些制造者从未想到的方式使用工具。”现在风靡影迷的皮克斯（Pixar）动画工作室，原点是一套影像计算机，售价12万5千美元。后来，原本为测试计算机所成立的动画部门，被迪斯尼以2400亿美元收购，创意的价值，不言可喻。

回归根本，整理的目的，是为了让我们有发挥的空间。请阅读本期大师，学习在有形环境和无形心态上，都整理出空间，让我们能挥洒创意、享受人生！

五分钟摘要

高效的上网整理术英

今日的世界步调迅速、信息饱和，要能应付自如，你需要有一套整理术，用来处理你所接触到源源不绝的信息、整合各项必须完成的工作，让你能够专心面对每天面临的挑战。换句话说，你需要的是能够充分利用现有科技的整理术，而不是设计过时、只会用待办事项便条的方法。

别再寻找一体适用的整理术--没有那种东西。你必须构思你自个儿的一套方法，以符合你生活及事业上面临的各种独特状况与需求。有21项整理原则，能在你构思方法时帮上一点忙。这些原则都值得你好好考虑，因为它们：

•切合大脑实际的运作方式，而非你理想中希望的大脑运作方式；

•基本概念是要以聪明的方式应用科技，让你能够更有条有理；

•讲究实际又可以扩大应用，也就是说可以应付你每天接触到的大量信息。

乱无章法势必会造成压力，要继续向前迈进，可以运用这21项整理原则，想出一套适合你的方法。整理得愈有条有理，你就会感到愈成功、压力也愈小。关键就在于别再浪费时间，每天多做一些你觉得重要的事情。

MAIN IDEA

Geting Organized in the Google Era 中

Today's world is fast-paced and information-saturated. To keep your head above water, you need an organizational system that will handle the endless stream of information that gets thrown at you, integrate the tasks you need to get done and allow you to focus on the challenges that will confront you every day. In other words, you need an organizational system that takes full advantage of available technology rather than one developed for bygone eras when paper to-do lists were all that were required.

Forget about looking for a one-size-fits-all organizational system-it doesn't exist. Instead, you have to develop your own system to meet all the unique twists and demands you face in your life and career. As you do that, there are 21 organizational principles that may provide some useful clues. These principles are worth considering because they are：

■Aligned with the way your brain actually works, as opposed to the way you wish your brain worked in an ideal world.

■Based around the concept of using technology in smart ways to help you get better organized.

■Realistic and scalable, that means they can handle the sheer volume of stuff that gets thrown at you every day.

Disorganization always causes stress. The way forward is to use these 21 Principles of Organization to develop a system that works for you. The more organized you can become, it stands to reason that you will feel more

successful and ultimately less stressed.

第1部分　你的思考方式 英

主要观念

让你个人的整理术符合你的思考方式，是很有道理的。若不这么做，就会不小心破坏了你向前迈进的最大努力。

以下有11个原则，构成整个整理术的大架构：

1. 整理你的生活，尽量避免用脑过度
2. 以最快的速度挪出脑袋里的事物
3. 千万不要一心多用，这样比较没有效率
4. 运用故事来记忆重要的事情
5. 寻找更新、更好的做事方法
6. 知识不是力量，分享知识才是
7. 规划要依照真实的限制，而非自以为的限制
8. 诚实面对自己，但不要过于主观
9. 明白何时要忽略限制
10. 知道目标在哪里，以及该如何达成
11. 达成目标的方法要保持弹性

支持概念

整理你的生活，尽量避免用脑过度

你的生活中充斥着各式各样的东西，争相吸引你的注意力。无论你是否察觉，你的注意力总是从一件事物，游移到另一件事物，再到另一件事物。信息会不断迎面而来，因此千万别想要注意到你接触的每一样东西。你反而应该设法整理你的生活，以尽量避免用脑过度。

“信不信由你，我们大脑运作的方式，是我们要让生活有条理时，会面临的最大挑战。坦白说，我写这本书不是在教你什么规则，规则一定会绑住你的。我的原则，只是要提出新的构想、选择和工具，让你可以设计出适合自己的整理术。”--梅瑞尔。

用脑过度最严重的状况，就是我们想要决定哪些事要记得、哪些事要忘掉。人脑非常善于“注意”，但非常不善于“记忆”。注意身边发生的种种事物，最主要是一种生存机制，而我们无时无刻不在警戒--无论我们是否察觉到这点。当你注意到某件事情，它便会进入你的短期记忆。如果你不进一步去注意，那段记忆将会被新的事物覆盖。你的短期记忆一次只能记住5至9件事情。无论是哪一种整理术，其中一大关键都在于，设法有效地将事物从你的短期记忆中挪出，安全地存放于未来能够存取的地方。如果你能着手建立一套方法，借以持续做好存放的工作，自然而然地，压力就减小了。你可以减少用脑过度的情形，也因此感到更有生产力。

以最快的速度挪出脑袋里的事物

这应该是任何整理术的重点。能够愈快挪出短期记忆中的事物，转存于可搜寻的数据库，你就会感到愈有条理。智者很早之前就明白这点。

大师观点

> “一名记者和爱因斯坦一同出门散步，他跟爱因斯坦要了电话号码，以便日后可以询问其他问题。爱因斯坦欣然同意，然后走到电话亭，拿起电话簿，查到他的号码，然后念给那位记者听。爱因斯坦说了以下的话，来响应记者的错愕：‘既然电话簿里有，我为什么要记我的电话号码？’是啊，我也怀疑这个故事的真实性，不过这个故事很有趣，也说明了挪出脑袋中事物的必要，这样你才能把心力放在重要的事情上。”
>
> --梅瑞尔

千万不要一心多用，这样比较没有效率

今天每个人都希望能一心多用，但人脑天生就不适合做这种事。道理很简单，当你一心多用，就会有碍大脑将信息置入短期记忆的能力。无论你多么努力去找理由，一心多用都会减损你的效率。

要记住事情，你必须将它从短期记忆，转移至长期记忆。研究这个过程的认知科学家，将此称为“编码”。多数人都会试图以反复念诵，来为某件事进行编码--科学家称之为“排练”。生活要过得更有条理，你需要更有效率的编码方式，因为反复排练的速度缓慢，也容易招致各种各样的潜在问题。

运用故事来记忆重要的事情

原来，如果你将一项信息与故事结合，会更有可能在之后回想起来。难忘的故事可以当作生动的钥匙，让你在日后打开长期记忆，忆起事实，这是因为事实本身通常枯燥乏味，而故事则带有色彩、动作、人物、画面和情感。大脑非常善于记住和故事相关的心智图像。换句话

说，绝佳的故事会把事实置入情节之中。

“当然，要更有条理，就必须将信息片段以方便使用的顺序储存起来。要将这些片段排列出顺序，则需要将之编码，并正确地回想。你的大脑不想要回忆片段的信息，而是想回忆编成故事的信息。因此，想办法将事实置入故事之中，是让生活更有条理的不二法门。”--梅瑞尔

如果你在试图替特定信息片段编码，并存入长期记忆之前，能够预先设想，预期你之后会如何应用这段信息，便可将之整合进适当的故事中。虽然实际上你可能无法每次都精确预估，哪些故事会适用于未来的情况，不过这还是值得努力的。现在你只要记得，生动的故事有助于日后回想，然后赋予信息一些易于回想的情节。

寻找更新、更好的做事方法

人脑除了会做短期与长期记忆的转换，它还不喜欢另一件事，那就是有太多选择，无论选择的是大事还是小事，太多选择会让我们无力招架，而使我们回复“原始设定”选择，就算那些选择是在多年前截然不同的环境中所作的。

大师观点

“想出整理术来弥补大脑天生限制为什么如此重要，道理就在这里。我们想出的整理方法，应该要挑战我们对于”要做什么“和”为什么要做“的假设；要强调过滤掉琐事、专心于要务上的重要性；并且要针对现今世界迅速变迁的需求与机会，善用最适合各项工作的工具--无论是纸本或数字的工具。比方说，我就认为，许多我们过去想要记在脑中的信息，大可外包给因特

网。”

--梅瑞尔

知识不是力量，分享知识才是

“从整理的角度来看，世上的每件事情都是错的。我们安排工作的方法没有条理，我们永远没有充足的时间，来做每一件我们认为必须做的事情。我们觉得自己总是左支右绌。说好听点是乱无章法，说难听点是一败涂地。”--梅瑞尔

以下举例说明：

■我们工作为什么是从星期一到星期五、每天朝九晚五、一周40个小时？这源自工业革命时代，人开始到工厂工作，必须于一定时间内有效运作。所以如果现在你不是在工厂里上班，又何必服膺一周工时40小时的概念，徒增交通阻塞和压力？

■学校为什么还要放暑假？以往推行这个制度的目的，是要让农家子女可以帮忙收成。但如果你不是务农的，何不趁其他人上学时带你的孩子去度假，这样你想去的地方就不会人挤人了？

■当初发明汽车的目的，是要让人可以随心所欲地，在任何时候去他们想去的地方。那么我们为什么要浪费那么多时间困在车阵中，更别说依赖外国供油和地球变暖等问题了？

社会并未理出有效的秩序，而同样地，大家对于知识的想法也有了改变和进化。曾经知识就是力量，如果你具备特定的知识，那你就拥有了真正的竞争优势，所以每个人都致力于丰富自己“独一无二”的专业知

识。但今天，如果你分享知识，而非试图藏私，你将会远比现在更成功，压力也不会这么大。这就是网络产生的结果。如果一个人具备特定知识，他可以尽全力加以应用，但若有一群聪明的人齐聚一堂，愿意贡献和分享各自的知识，那么这群人的成就将不可限量。在现今环境中，分享知识才会让力量快速成长，藏私是做不到的。

规划要依照真实的限制，而非自以为的限制

我们每个人都会有各自的限制，让我们无法有条有理，迈向成功。这些限制可能是：

•生理的--来自于我们真正的先天局限；

•心理的--承袭自我们觉得有影响力的人；

•强制的--来自于社会规范。

生活要更有条理，你必须更懂得务实地看待限制。你必须更懂得判断哪些是真正的限制，哪些是你自以为的。明白这两者的差异很重要，因为这样才能：

■避免浪费时间与精力，去克服根本不存在的限制。

■避免浪费时间与精力，去做几乎不可能创造出正面成果的事情，因为真正的限制会使得一件事情不可能做到。

诚实面对自己，但不要过于主观

我们每个人都不太善于判断我们真正的限制，因为我们见树不见林。换句话说，我们的限制看来是那么真实和确切，使得我们难以从实

际的角度，客观评估自己的能力或环境。这就是为什么寻求他人协助，客观评估我们真正的限制，会这么重要。

下列对象都可以针对你真正的限制，提供诚实的意见：

•你的同事、同业或主管；

•你的老板或部属；

•你的挚友、同事和导师；

•你的另一半。

明白何时该忽略限制

在你深入了解，找出你的限制所在之后，便可决定其中哪些要努力突破，哪些又要认了。

比方说，无论你怎么整理你的生活，你每天能用的时间不会超过24小时、每星期就只有7天。你的时间终究会花完，因此这对于你要达成的事情，是无法打破的限制。如果过分担心这些限制，就无法理性思考，而让你身处的情境每况愈下。

“然而，找出你的限制，并据此来规划生活，并不是没有风险的。你有可能会在上面花太多心思，也看得太重。就算你的限制确实存在，且不是你所能掌控，也不代表你就该放弃手边的工作。一旦放弃，便没有空间容纳新的想法、体验和结果。但要怎么知道何时可以忽略限制？你可以拿你的资产来衡量，包括你的技能、可用资源及可获得之协助。你也可以考虑下列风险：如果忽略这个限制，最坏的情况为何？当你考

虑到这点之后，那么恐惧大概就会是所面临最大的限制，而恐惧往往是最可以忽略的限制。”--梅瑞尔

知道目标在哪里，以及该如何达成

目标是限制的反面，当你明确界定出所要前往的目的地，便拥有可用以整理信息的架构。你会有一套标准，借以评估孰重孰轻。当你非常清楚自己想要达成的目标，便比较容易变得更有条理。事实上，你的目标愈明确，不仅愈容易达成目标，也愈容易评量你的进展。衡量成败的标准，也因此变得清晰可见。

要决定目标，通常可以归结成思考以下3到4个问题的答案：

■即使牺牲所有其他机会，我也想要达成的目标是什么？

■我为什么非得达成那个目标不可？

■若无法达成目标，会产生什么后果？

■我必须采取哪些行动以达成目标？

达成目标的方法要保持弹性

知道你想要达成的目标之后，如果还能对于所要达到的成果保持一些弹性，会很有帮助。保持弹性的好处在于，如果你的A计划未能如预期奏效，你会愿意寻找替代方法来完成你想达成的目标。

另外，如果在通盘考虑过目标与限制之后，能够先静下心来厘清思绪，再展开行动，也会有所帮助。这个时机既可检视实际情况，也能听一听自己的直觉怎么说。在这个阶段，必须思考以下几个关键的问题：

•从要达成目标所需的所有努力来看，这个目标是否值得我去追求？

•我可以把一些必要工作交给谁去做？

•我该请谁助自己一臂之力，来达成我的目标？

制定重大计划的时候，必须作许多决定。有各种各样的理由，使我们通常不怎么善于作决定。为弥补这一点，你可以尝试实行以下策略：

■向你重视其意见的人请教，和他们畅谈你的想法，请他们找出你忽略掉的任何限制。另外也要请教他们是否看到，你有错误的逻辑或个人偏见影响你的决定。看他们是否能让你的决定更周全。

■想象你实现目标时的情景。处在你的想象中一段时间，看看感觉好不好。

■做些研究，搜集更多实据。看这些新获得的数据，对你的决定是加分还是减分？

■列出你想法的优缺点，依据其重要性排定先后顺序。

■把你的思考逻辑写下来，放个几天。然后回头读一读你之前写的内容，试着挑战自己的假设。让你的潜意识在背后运作，想出更好的建议，或是凸显你当初思考作决定时轻忽的缺点。

Part 1 How You Think

Main Idea

It makes good sense to align your personal organization system with the way you think. If you don't do this, you inadvertently end up sabotaging your best efforts to move ahead.The eleven principles that help you do this are：

1. Organize your life so you minimize brain strain
2. Get stuff out of your head as fast as possible
3. Don’t even try to multitask—it’s less efficient
4. Use stories to remember important things
5. Look for new and better ways to get things done
6. Knowledge is not power—sharing knowledge is
7. Organize around actual, not assumed constraints
8. Be honest with yourself but not judgmental
9. Know when you should ignore constraints
10. Know where you’re going and how you’ll get there
11. Be flexible about how you achieve your goals

Supporting Ideas

Your life is chock full of items that are all clamoring for your attention. Regardless of whether you realize it or not, your attention is constantly wandering from one thing to another to still something else. Information is

washing over you all the time, so don't even try to take notice of everything you come across. Instead, you should try to organize your life in ways that minimize mental strain.

Organize your life so you minimize brain strain

Key Thoughts

"Believe it or not, the way our brains work is one of the biggest challenges we face in getting organized. Honestly, I'm not here to give you rules. Rules are meant to restrict you. My principles are simply meant to suggest new ideas, options, and tools, so you can design systems for organizing that work for you."

-Douglas Merrill

The biggest cause of brain strain arises when we try to decide what to memorize and what to forget. The human brain is very good at noticing things but very poor at memorizing. Paying attention to what's happening around you was developed as a survival mechanism first and foremost, and we are on alert all the time, whether we realize it or not. When you notice something, it goes into your short-term memory. If you then do nothing further, that memory will get overwritten by something new. Your short-term memory can hold between five and nine things at any one time. One of the main keys in any system for getting better organized is to figure out ways to effectively get things out of your short-term memory and safely stored somewhere secure you can access in the future. If you can work towards

putting in place systems that will make this happen consistently well, then you will automatically feel less stressed. You will suffer less brain strain and accordingly feel more productive.

Get stuff out of your head as fast as possible

This should be the focal point of any organizational system. The more rapidly you can get stuff out of your short-term memory and into a searchable database somewhere, the better organized you will be. Smart people have known this for ages.

Key Thoughts

"A reporter was out for a walk with Albert Einstein and asked for Einstein's phone number, in case there were any follow-up questions. Einstein readily agreed to give it, walked over to a pay phone, picked up the phone book, looked up his number, and read it to the reporter. In response to the reporter's astonishment, Einstein said something like, 'Why remember my number, when it's in the phone book?'Yes, I doubt the story's true too. But it's funny. And it illustrates the need to get stuff out of your head so you can focus on what's important."

-Douglas Merrill

Don't even try to multitask-it's less efficient

Everyone today tries to multitask, but the human brain is just not cut out to do this. Very simply, when you multitask, you interfere with the brain's capacity to put information into short-term memory. Regardless of how you try to justify it, multitasking makes you less efficient.

To remember something, you have to transfer it from your short-term memory to your long-term memory. This is called "encoding" by cognitive scientists who study this process. Most people attempt to encode a fact by repeating it over and over-scientists call this "rehearsal." To get better organized, you need a more efficient way of doing this, because rehearsing things over and over is slow and is prone to all kinds of potential problems that crop up as well.

Use stories to remember important things

It turns out that if you associate a story with a piece of information, you stand a much improved chance of being able to recall it later on. A memorable story can act as a vivid key for retrieving facts from your long-term memory later on. This is because facts in and of themselves are usually dry and boring, whereas stories have color, action, characters, sights and emotions attached. The brain is highly proficient at remembering mental pictures that are attached to stories. Or put another way, great stories put facts into context.

Key Thoughts

"By definition, being organized requires having bits of information stored in a useful order. Putting these bits into order

requires encoding them and recalling them correctly. Your brain wants to recall information not as bits and chunks, but as stories. Thus, finding ways to embed facts into stories is essential to becoming better organized."

-Douglas Merrill

If you can think ahead a little and anticipate what you'll want to do with a specific piece of information before you try to encode it into your long-term memory, you can embed that piece of information into an appropriate story. This is the ideal to work towards, although in practice you can't always forecast with precision what stories will fit your future circumstances. For now, just keep in mind that vivid stories enable later recall and give information context that makes it easier to recall that same information later on.

Look for new and better ways to get things done

In addition to the short-term memory and long-term memory transfers the human brain does, there is also one other thing brains don't like. Too many choices, whether big or small, can quickly overwhelm us and cause us to revert back to our original "default setting" choices-even if those decisions were made many years ago in entirely different circumstances.

Key Thoughts

"That's why it's so important to develop organizational systems to compensate for the limitations of our brain. The organizational

methods we develop should challenge our assumptions about what we do and why we do it；emphasize the importance of filtering out what's not important and focus on what is；and take advantage of the best tools-whether they are paper or digital-for each job given the rapidly changing demands, and possibilities, of today's world. For example, I'd argue that a lot of information we've traditionally tried to store in our brains can be outsourced to the Internet."

-Douglas Merrill

Knowledge is not power-sharing knowledge is

Key Thoughts

"From an organizational standpoint, everything in our world is wrong. The way in which our work structures are organized is wrong. There's never enough time to do everything we're convinced we must do. We feel left-handed in a right-handed world. At best, we feel disorganized. At worst, defeated."

-Douglas Merrill

To illustrate：

■Why do we work 9-5 Monday to Friday in a 40-hour workweek?This came from the Industrial Revolution, when people started working in factories that had to run efficiently during set hours. So if you don't in fact

work in a factory today, why do you still keep to the 40-hour workweek idea when this generates traffic gridlock and stress?

■Why do schools still have summer vacations? These were introduced so the children of farmers could help harvest crops. If you don't actually grow crops, however, wouldn't it be better to have your kids on holiday when everyone else is at school so all the places you want to go will be less crowded?

■Cars were first developed to offer people the freedom to travel wherever they wanted whenever they wanted. Why then do we all spend so much wasted time sitting in traffic jams, not to mention the problems of dependency on foreign oil and global warming?

In just the same way that society really isn't organized efficiently, the way everyone thinks about knowledge has also changed and evolved. At one time, knowledge was power. If you knew something, you had a genuine competitive advantage, and everyone was working to enrich their own "unique" know-how. But today, you'll be far more successful and less stressed as well if you share knowledge rather than trying to hoard it. A network effect comes into play. When one person knows something, he can use his best efforts to apply that knowledge. However, if you have a room full of smart people who are willing to pool and share their knowledge, what the group can achieve will be highly impressive. In today's world, it's in the sharing of knowledge that power grows exponentially rather than in the hoarding of it.

Organize around actual, not assumed constraints

All of us have constraints that are specific to us individually and that can prevent us from being organized and successful. These constraints may be：

•Physical-imposed by our actual limitations.

•Psychological-inherited from others we consider influential.

•Dictated-by society's norms.

To become better organized, you have to increase your own ability to look at constraints realistically. You need to increase your ability to figure out which of your constraints are real and which of your constraints are only assumed. It's important to know the difference so：

■You can avoid wasting time and energy attempting to overcome a constraint that isn't even real.

■You can avoid wasting time energy on things that aren't even remotely likely to yield positive results because a real constraint dictates that something is physically impossible.

Be honest with yourself but not judgmental

All of us are comparatively poor at figuring out what our actual constraints are because we're too close to the forest to see the trees. Or in other words, our constraints seem so real and final that it's hard to objectively evaluate our capacities or our environment all that realistically. This is why it's worthwhile to ask others for help in getting an objective assessment of what your real constraints are. Honest feedback on what your actual

constraints are can come from people like：

•Your coworkers, peers or supervisors.

•Your boss or your subordinates who report to you.

•Your close friends, colleagues and mentors.

•Your spouse.

Know when you should ignore constraints

Once you've dug a little deeper and identified what your constraints are, you then decide which of these constraints you're going to work around and which you're going to accept at face value.

For example, regardless of how you organize your life, you'll never have more than 24 hours to work with every day or seven days in a week. Eventually, your time will run out, and that's a stone-hard certain constraint on what you will achieve. If you stress about these constraints, you won't be able to think rationally and you'll make the situations you face even worse.

Key Thoughts

"Identifying and organizing around your constraints, however, isn't without some risk. It's possible to give them too much thought and weight. Even if your constraints are real and beyond your control, that doesn't mean you should give up on the task at hand. When you do that, you don't leave space for new ideas, experiences,

and outcomes. But how do you know when to ignore a constraint? You weight it against your assets, such as your skills, available resources, and the help you can get from others. You also take into consideration the risks：What's the worst thing that can happen if you ignore a constraint?When you think about it, fear is probably the biggest one we face. More often than not, fear is a constraint best ignored."

-Douglas Merrill

Know where you're going and how you'll get there

Goals are the flip side of constraints. When you have a clearly defined destination where you want to head, then you have a framework around which you can organize your information. You have criteria by which you can evaluate what's important and what's not. It becomes much easier to become better organized when you know exactly what you're trying to achieve. In fact, the more specific you are about your goals, the easier it becomes to achieve what you want, and the easier it becomes to measure your progress. The metrics you should use to evaluate your success or lack thereof also become obvious and clear.

Determining your goals generally comes down to figuring out the answers to three or four basic questions：

■What is it that I really want to achieve-at the expense of all other possibilities?

■Why do I need to achieve this?

■What will be the consequences if I do not achieve my goal?

■What are the actions I need to take to make this happen?

Be flexible about how you achieve your goals

Once you know where you want to head, it's helpful if you can also be a little bit flexible about those specific outcomes. The advantage of doing this is that if your Plan A doesn't work out quite as planned, you'll be open to finding alternative routes for achieving what you want to do.

It's also helpful if once you've thought through your goals and constraints, you pause and clear your mind before getting to work. This is a good time for both a reality check and reading what your gut instincts are telling you. The key questions you need to think about at this stage are：

•Will achieving my goal be worth all the effort I will have to put in to get there?

•Who can I delegate some of the necessary elements to?

•Who should I ask for help in achieving my goals?

When you're making big plans, there will be lots of decisions you have to make. All of us are generally not very good at making decisions for a whole range of reasons. To compensate for this, some strategies you could try are：

■Talk with someone whose opinions you value. Bounce your idea off them and ask them to identify any constraints you've over-looked. Ask them also if they can see any faulty logic you're using or personal biases that are coloring your decision. See whether or not they reinforce your decision.

■Visualize what it will be like to realize your goal. Live with that visualization for a while and decide whether it feels right.

■Do some research and gather more facts. Does additional data make your decision look better or worse?

■Make a list of the advantages and disadvantages of your idea. Prioritize your list in order of importance.

■Commit your logic to paper and leave it for a few days. Then reread what you've written and try to challenge your assumptions. Let your subconscious mind work away in the background to come p with better suggestions or to highlight drawbacks you've given too little weight to when making your initial decisions.

第2部分　诀窍、技巧与策略 英

主要观念

今天，坊间有不少绝佳的工具，可以帮助你做到条理井然--包括智能手机、云端运算等。你必须不断找出更有效的新方法来使用这些工具，作为你整理的助力。在这方面可以应用以下7项原则：



支持概念

不要整理信息，要学会搜寻信息

在过去，如果有人寄给了你一份备忘录而你想保存下来，你大概会：

•印个3份；

•至少收进2个牛皮纸档案夹，放入档案柜；

•把备用的1份放进活页夹，以防万一。

今天，那份备忘录大概是以电子邮件的形式寄送，而你只要将它存入总文件夹，便可抛诸脑后。如果之后你要找这封电子邮件，只要打相关的关键词让计算机搜寻即可，存盘在哪里并不重要，搜寻就可以找得到。

事实上，你甚至不必将信息归档到你个人的计算机里。当前计算机业的发烧话题是“云端运算”，基本上，这表示服务和软件工具，可以透过网络浏览器提供给你。你不必把信息存进你的计算机，而是可以存在云端，然后使用任何可以上网的装置，随时取用。

搜寻信息是新整理方法的基础。前几代的方法花了许多时间与心思，去研发信息储存系统，让人可以在需要时重新取得相关信息。大致说来，这些方法和系统如今都已过时。只要善用科技，你现在应该可以依照以下原则来整理你的生活：用电子形式储存的信息，你绝对都可以搜寻到。

大师观点

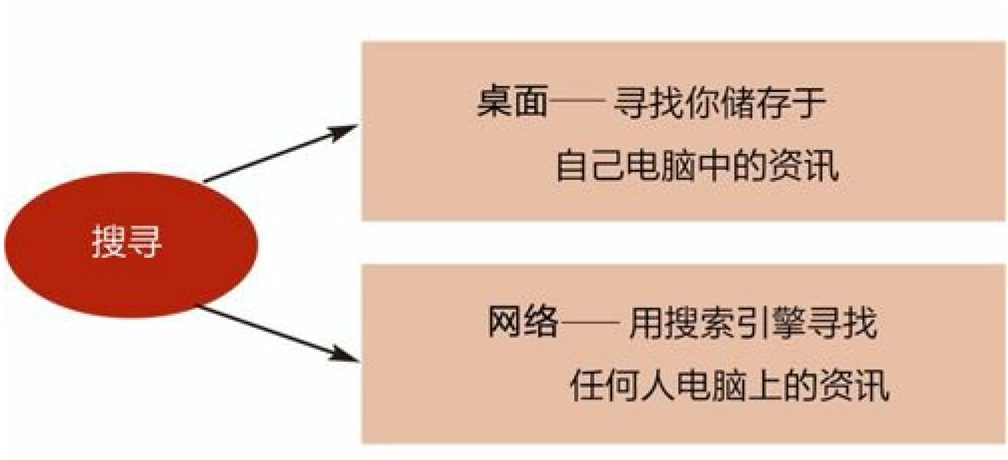
“你把那封电子邮件存在哪个档案夹或文件夹，其实无关紧要。事实上，我认为你根本不必把邮件存入文件夹，只要利用一些总文件夹，就可以整理你计算机里所有的档案。在计算机执行搜寻，就能找到你需要的电子邮件或档案，所需时间大概和你把椅子推到档案柜的时间差不多。就算备忘录并非以电子邮件寄来的，你也可以加以扫描，把数字文件存入计算机或云

端，需要时再搜寻即可。换句话说：要在信息时代生存与茁壮，就要懂得搜寻。”

--梅瑞尔

只记必须记住的东西

搜寻的便利性，已大幅改变了你应该采取的整理方式，无论在事业或生活方面皆然。我们可以将搜寻分为两种类型：



■桌面--也就是使用你计算机操作系统中内建的搜寻工具。你也可以使用免费的Google桌面搜寻工具（desktop.google.com）。使用了这些工具，你把档案存到哪里都没关系。你甚至可以乱无章法、随意地储存档案，因为之后只要使用搜寻功能就能找到。

■网络--也就是使用Google等搜索引擎，在任何连上因特网的服务器或计算机上，寻找你所需要的信息。Google等公司已成长为市值数十亿美元的大型企业，所凭借的就是提供免费、无所不包的搜寻功能，而你应学习如何充分利用这些世界级搜索引擎提供的一切功能。

既然找到信息在今天比以往更为容易，因此要让生活有条理的关键挑战，也有所转变。你的整理术不必再选择性地思考该储存哪些东西、用什么方式储存，反而必须依两种不同的活动来建构：

筛选--判断哪些信息要记在脑海，哪些信息最好以电子方式储存，供日后搜寻之用。

复习--经常修订和唤起记忆，让你不可不知的重要信息，能够鲜活生动地留在脑海。

一定要把大块分成小口

一套符合今日环境的整理术，必须是一个符合下面要求的搜索引擎：

■依照你的目标来设定筛选标准，会挑出与目标相关的信息，存入你的系统之中。其他信息一律排除，避免信息超载。

■掌握了重要的信息之后，接着你就得加以判断：这是你必须记在脑中的东西，还是你想放在手边，有需要时再搜寻的信息。

■那些你不需要记在脑中的信息，就可以存在云端或计算机里。这不需要复杂的筛选或分类方法，以后有需要时再搜寻即可。你甚至可以把信息整理成电子邮件寄给自己，储存在收件箱里供日后搜寻。

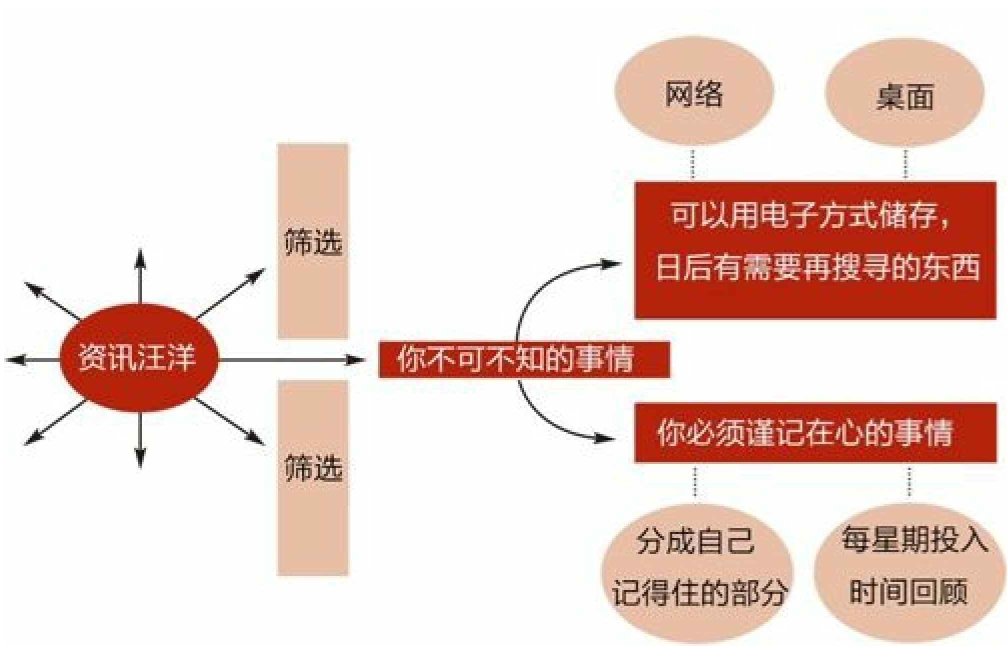
■对于你需要必须记在脑中的信息，就必须把它分解成较小、较易记忆的部分，以便个别处理。

■接下来要每星期安排一段时间（如有必要也可以每天），专门用

来回顾及唤起你不可不知的关键信息。反复地复习信息，一方面能让你更专注于目标之上，一方面也能增添你的信心，相信自己日后在必要时一定能想起这个信息。

每周排出时间来回顾关键实据

你每天或每星期都该投入一些时间，专门用来回顾与目标相关的关键信息，而这些信息是否为数字形式并不重要。在你把一切信息精简成你不可不知、或必须谨记在心的少数几项实据之后，要排出固定时间来重温这些内容，并真正专注在这些事情上。要记住你必须谨记在心的事，除了复习别无他法。定期且持续地回顾重要信息，会让你觉得更有条理，也更能记住必须谨记在心的事，所以要贯彻到底，确实做到。



提醒自己，世上没有完美的方法

在现今，要在以纸张记录信息和用数字形式储存数据之间求取平

衡，最主要取决于个人喜好。会影响这个决定的因素有很多，所以请别以为自己得等到设计出完美的方法之后，才开始行动，世界上没有那种东西。你反而必须认清，你个人的整理术永远是“正在发展中”。最重要的目标是要不断找出瓶颈何在，并随时想出新的方法来突破那些限制。

纸张适合用于下列这些情况：

■你想把脑中的事物挪出并记录下来，以免自己忘掉某个想法；

■你在脑力激荡，要找出解决问题的办法--无论是单独一人或集体构思；

■你想要消化详尽的信息，而且能够在空白处做笔记；

■你收到重要的财务相关信息，必须归档以备运用于税务等方面；

■你握有的是难以替代的法律文件；

■你想实时地快速记下一些事情，但手边没有计算机。

然而在以下这些情况之下，纸张就比较不适合了：

■文件太多没有空间存放，也无法替你的文件制作索引，以便在需要时可以检索；

■你不知道未来在什么时候或什么地方，会需要复制那份文件；

■你所收到的是必须和他人分享的信息；

■你很注重环保。

当然，还有各式各样综合运用的可能方法。你可能会保留文件的纸本，但也储存电子文件备用。也别忘了，数字档案本身也是利弊互见。你可能把所有数据都存在磁盘片，结果发现磁盘片已经被淘汰了。DVD也可能被随身碟或其他更好的储存工具取代。要避免这个问题，你可以运用www.getdropbox.com等网站的工具，把数据存在云端。

如果你觉得，你很难为你个人的整理术，在纸张与数字之间取得平衡，欢迎你成为我们的一员。目前大家都陷在这个过渡时期之中，各种各样的既有系统都还有人在应用。就连最死忠的科技狂也不得不承认，有时纸张才是上上之选。同时，如果你始终抱持鸵鸟心态，不懂得善用不断推出的先进数字科技，似乎也不是什么明智的做法。

大师观点

“我写这本书不是为了告诉你，何时该用数字装置来代替纸张、何时不该，这个决定只有你可以作。我提出的论点更为开阔，就是当你在作这些决定时，别忘了你选取这些信息的目标和目的。要去判断，你最可能在什么时候会需要这些信息、会如何使用、需要保留多久，以及你可能会想和谁分享。接着就要想出一套合理、便于使用的方法，使自己可以持续运用。如果你真的想提升效率，就要挑战自己长久以来整理所接触信息的方式，并且敞开心胸，接纳新的整理方法。”

--梅瑞尔

尽可能应用你已经熟悉的工具

要将你搜集到的所有数字信息，都聚集在同一个地方，这样你才能

在需要的时候，找到你想找的东西。要做到这点，最好也最实际的方式，就是运用你已经非常熟悉的一种工具：电子邮件。尤其，你应该将你的电子邮件转变成一段可以搜寻的历史，详载你的项目、兴趣和个人喜好。那么你该怎么做呢？

■上mail.google.com，注册免费的Gmail账号。就算你有公司的电子邮件账号，还是应该另外申请个人的电子邮件账号。Gmail是绝佳的邮件整合工具，也是非常好的平台，可用来组合及储存数字信息。

■Gmail的储存空间相当大（2010年有几GB，未来有可能继续扩增），所以你应该打算永远保留你的电子邮件讯息。其实，你可以利用Gmail来创造可搜寻的历史，记载你读过和做过的一切事物。

■养成习惯把有趣的文章用电子邮件寄给自己，并在主旨键入有助于唤起记忆的关键词。你也应该透过你的Gmail账号，收发所有电子邮件。

■Gmail没有文件夹，所以每一封信都会留在你的收件箱。Gmail可以让你替每一封电子邮件加上标签，这样你便可以区分及浏览和特定标签有关的电子邮件。你也可以在Gmail上设定，让特定对象寄来的邮件，自动贴上你默认的标签。

■你可以在Gmail设定筛选器--也就是会自动应用于你的电子邮件的规则。学会如何综合运用标签和筛选器，你就能设定并追踪你的待办事项表、寄给自己未来重要事项的“提醒信”，还可以追踪自己是在何时收到重要的文件等。Gmail甚至还有一项功能，可以在阅读电子邮件时加注黄色星号或旗帜，作为视觉提示，一看到就知道接下来该做什么事情。　借由将所有个人活动及所搜集到的数据，都集中于Gmail，可以让

你做到几件重要的事情。其一是，所有数字的信息皆已集中，因此你只需要到一个地方去找你想找的东西。其次，你的整理术不再仰赖特定机器。你的数据存在云端，如果你的家用或办公室计算机的硬盘故障，你也不必手忙脚乱地重建数据。所有数据都完好如初、安全无虞。

> 大师观点
>
> “Gmail是近乎理想的平台，可用来整理你生活及工作上的所有信息。Gmail使用容易，而且拥有近乎无限的储存空间；它让你得以迅速搜寻多年来的讯息；它可以整理各种各样的信息，包括工作事项、在网络上随机搜集到的信息、重要文件及联络人等，让你可以随时取用那些信息。此外，Gmail的页面干净利落，正符合我对界面的喜好。Gmail的广告不会突兀，有助你专注于手边的信息和工作。你甚至不必更改电子邮件账号就能使用，Gmail可以让你轻松将其他电子邮件账号合并到一个账号之中。况且它还是免费的，所以，你还在等什么？”
>
> --梅瑞尔

替数字信息加上关键词，方便日后搜寻

一旦你习惯了用电子邮件来整合所有数字信息，你就会开始花更多心力去思考，如何提升搜寻电子邮件的效率。有个最好的办法就是，在寄给自己的信件主旨上，加上关键词。如果你寄给自己一份重要文件的PDF文件，记得加上个关键词。如果你看到有趣的网页，把网页复制起来，用电子邮件寄给自己。在整理的时候加上关键词，日后在搜寻时就会更容易找到。

此外，你也可以考虑将以下3种工具纳入你个人的整理术：

1.Google日历

Google日历（google.com/calendar）是一套在线行事历管理系统，可以搜寻也可以分享。你可以采取各种方式来运用Google日历，提升个人的生产力：

■你可以登记所有新安排的约会，或是接受其他人的邀约，并让这些约会自动新增到你的行事历上。

■你可以在约会上加上注记或条目，之后就可以迅速、轻松地搜寻这些注记来寻找。

■你可以设定重要约会的提醒，形式则可能是弹出窗口、手机简讯或电子邮件。

■你可以用Google日历，发布即将到来的活动、发出邀请并且自动追踪响应。

你可以将你的行事历分享给其他人，这样别人就会知道你何时有空可以安排约会，何时没空。你甚至可以同时设定多个行事历，一个记录工作上的约会、一个记录个人的活动，第三个则记录要和另一半或家人共度的活动。Google日历使得这些行事历运用起来既简单又方便。

大师观点

“Google日历能够有效协调由许多人参与的活动，如团队或团体活动。你孩子的足球队可以在共享的Google日历上张贴赛

程，如果你是Google日历的使用者，就可以将赛程表加入你Google日历的行事历中，这样所有比赛都会显示在你Google日历的主窗口中。就算你没有使用Google日历（虽然我希望你现在至少已经在考虑了），只要点网页链接，也可以在你的浏览器上看到那张赛程表。”

--梅瑞尔

同样地，要让Google日历之类的工具发挥最大效果，就要将所有行事历都整合到这一个地方。当你或其他人在行事历中加上约会，你可以在该约会上加注，让自己了解相关背景。注记内容可以包括会议的主题和目标、会有哪些人参加，以及其他与会者的背景等。如果你聪明又善于整理，你还会将你想在会议中使用的所有其他信息，加进会议注记中。如果你在和具影响力的人会面时，能在对话中，不经意地提及对方的个人兴趣、配偶名字甚至生日，就能提高对方给你正面响应的可能性。只要使用Google日历来追踪你的约会，以上种种都有可能发生。

2.Google文件

Google文件可以让任何人使用任何一种网络浏览器，来建立文件、电子表格、简报和表格等。建立了新文件创造之后，任何你邀请来参与的对象，都可以和你协同作业。

这种工具有种绝佳的运用方式：

■在开会时，可将内容打成Google文件的文本文件，当作是笔记。

■给予每一位与会者编辑权限，这样也能留下他们的电子邮件账号，以利后续作业。

■如果会议室有投影机可以使用，就连上投影机，让每个人都能在撰写笔记的同时看到内容。如果没有投影机，与会者也可以在笔记撰写的时候，从他们个人的笔记本电脑实时看到内容。

■现场就可进行修改及澄清。

以这种方式利用科技，每个人都能一起撰写会议记录，也都能跟上当前讨论的话题。因为每个人都能随时随地存取同样的信息，所以Google文件自然可用来整理及管理大型项目。

Google文件也有助于留存往后你可能会要使用的在线信息。多数人会把自己想再看的网页加入书签，但时间一久，那么多书签就会变得一团乱。你也很难将你在笔记本电脑、家庭计算机和公司计算机的书签同步更新。使用同步服务（如www.xmarks.com）固然可以做到这点，但没过多久，书签列表往往会变得庞杂，效用便大打折扣。要留存在线信息，比较好的办法是把网页复制，贴在Google文件的文件上，然后用电子邮件寄给自己。在做这件事的同时，可以加上有助于日后搜寻的关键词。

3.Google阅读器

Google阅读器（www.google.com/reader）是一种运用简易联合供稿机制（RSS）的阅读器。实务上来说，RSS是一套标准化的系统，只要网页、博客文章或新闻头条更新，就会立刻通知你。与其定期造访网站去看有什么新内容，不如订阅RSS，再用Google阅读器掌握新信息。在Google阅读器中的文章都有附上链接，只要点一下，就可以链到完整的文章或对象了。

大师观点

“因为信息对于生活能否有条理，有着至关重要的影响，所以我鼓励你开始考虑建立你自己的平台，也就是你自己的一套方法，来整理不断在增加的信息。你现正使用的平台哪里不合用？在哪些方面受到限制？在哪些方面可以改进？我不是要你完全照我的方法去做。但依我看来，前述的平台最适合我们大脑的实际运作方式，也最适合我们今天所处环境的实际运作方式。在你开始使用的同时，最好也要改变你对搜寻的看法，因为搜寻对于整理信息至关重要。搜寻不应只是用来找别人张贴在因特网上的东西，还应该整合到你运用手中信息所做的每一件事之中。要在事前就把搜寻纳入考虑，不要事后才想到要用搜寻的方式。有需要什么，就去搜寻，就比较不会杂乱无章。毕竟，搜寻是生存的必要元素。”

--梅瑞尔

Part 2 Tips, Techniques and Strategies

Main Idea

Today, there are some amazing tools available that can help keep you organized-including smart phones, cloud computing and more. You have to keep on discovering new and better ways to use these tools as part of your organizational efforts. The seven principles that apply in this area are：

12. Don’t organize information—learn to search for it
13. Only keep in your head what must be there
14. Always break big chunks into small bites
15. Set aside time each week to review key facts
16. Remind yourself that there are no perfect systems
17. Use the tools you already know wherever possible
18. Add keywords to digital information to find it later

Supporting Ideas

Don't organize information-learn to search for it

Back in the good old days, if someone sent you a memo you wanted to keep, you would probably：

•Make three copies of it.

•File it in at least two Manila folders in your filing cabinet.

•Put a back-up copy in a ring binder just in case.

Today, the memo would probably come as an e-mail. All you need to do is put that e-mail into a high-level folder and forget about it. If you need to find that e-mail at a later time, you can do an electronic search for the keywords involved. And no matter where it's filed, search will find it.

In fact, you don't even have to file information on your own computer. The hot topic in the computer industry at present is"cloud computing."In essence, this means services and software tools can be delivered to you via a Web browser. Rather than storing information on your computer, you can store it in the cloud and then access it at any time using any device that connects to the Internet.

Searching for information is the foundation of new organizational methods. Much time and thought in previous generations went into developing information storage systems that would allow relevant stuff to be retrieved when required. By and large, all these methodologies and systems are now outdated. By leveraging what technology does well, you should now be organizing your life around the principle that it's always feasible to search for the information you have stored away electronically.

Key Thoughts

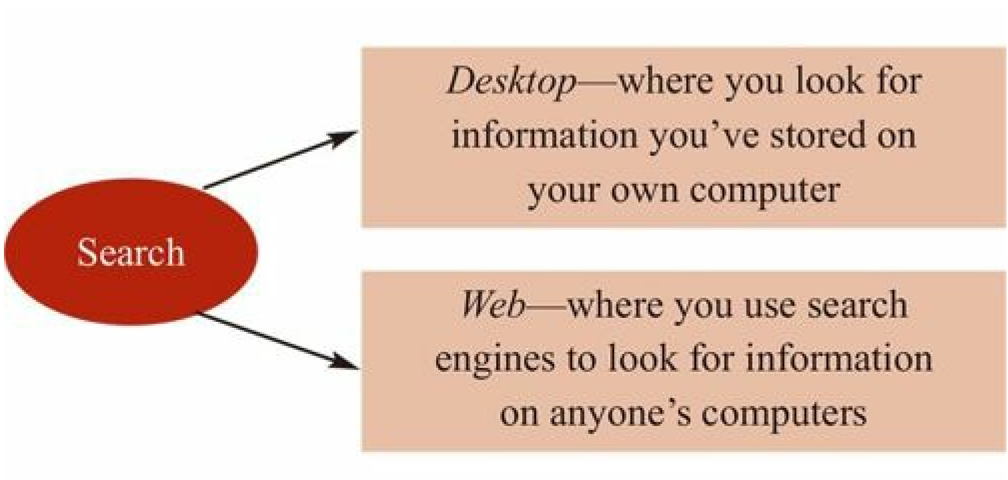
"It doesn't matter in which file or folder you put that e-mail. In fact, I'd argue you don't need to put e-mail into folders at all and that

you can use just a few high-level folders to organize all your computer files. A search on your computer will find the e-mail or the file you need, probably in the time it would take you to roll your chair over to the filing cabinet. Even if a memo didn't arrive as an e-mail, you can scan it, keep the digital file on your computer or in the cloud, and search for it when you need it. In other words：Search is what we need to survive and thrive in the information age."

-Douglas Merrill

Only keep in your head what must be there

The availability of search has dramatically altered the way you should organize yourself, both professionally and personally. Search can be divided into two categories：



■Desktop-is where you use the search tools that are part of the operating system software for your computer. You can also use the free Google desktop search utility（desktop.google.com）.By using these tools, it doesn't matter

where you drop files. You can be as disorganized or haphazard as you want with how you store files because you will be able to find them later on using search.

■Web-is using Google or other search engines to find the pieces of information you need anywhere on any server or computer connected to the Internet. Google and other companies have grown into large multi-billion-dollar enterprises on the strength of offering free, comprehensive search functions, and you should learn how to get the most from everything these world-class search engines offer.

It stands to reason that if finding information is easier today than ever before, then the central challenge of feeling organized has changed. Instead of selectively figuring out what you need to save and how to do that, your organizational system needs to be structured around two different activities：

Filtering-deciding what information you need to keep in your head and what information is better left to electronic storage for later searching. Repetition-revising and refreshing on a regular basis to keep the vital chunks of information you must know fresh and vibrant in your mind.

Always break big chunks into small bites

A good organizational system for today will essentially be an information engine as shown below：

■You set up filters based on your goals. Information that relates to those goals gets picked up on and stored in your system. Everything else gets

turned away so you avoid information overload.

■Once you get vital information to hand, you then make a judgment call about whether this is stuff you need to memorize or whether it's information you want to have at hand to find when required.

■The information you don't have to commit to memory can be stored either in the cloud or on your computer. No complex filing or classification system is required-you can search for it later on as and when the need arises. You can even put the information into an e-mail you send to yourself that can then be stored in your email archives for later searching.

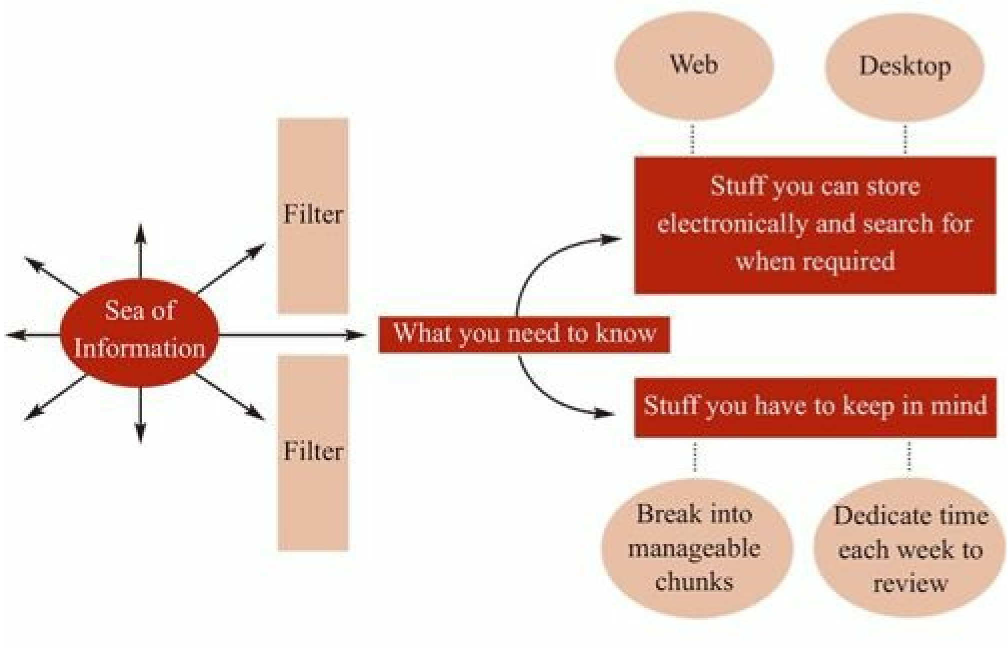
■What you do need to memorize you then break down into smaller, more manageable chunks that can then be tackled individually.

■You then have a set time each week-or daily if necessary-that is dedicated specifically to reviewing and refreshing the key information you need to know. Reviewing information over and over enhances your focus at the same time as it builds your confidence that you'll be able to recall this information when required.

Set aside time each week to review key facts

You should dedicate a little time each day or week to review the key information that relates to your goals. Whether you have that information in digital format or not doesn't matter. Once you've whittled everything down to the few facts you absolutely need to know or need to keep at the front of your mind, have a set time where you can go over this material and really focus on

it. There is no substitute for repetition when it comes to remembering what you need. Going through vital information on a regular and consistent basis will always make you feel more organized and more successful, so follow through and make this happen.



Remind yourself that there are no perfect systems

Hitting the right balance between what you keep on paper these days and what you store in digital format will come down to personal preferences more than anything else. There are a number of factors that will come into the equation, so don't think you have to wait until you devise the perfect system to get underway. There is no such thing. Instead, you've got to acknowledge that your personal organizational system is always going to be a work in progress. The main thing to aim for is to consistently identify where the choke points are and then figure out new ways all the time to work around those restrictions.

Paper is good when：

■You want to get stuff out of your head and recorded before you for-get an idea.

■You're brainstorming solutions to problems-either by yourself or in a group setting.

■You want to digest detailed information and have the ability to write notes in the margin.

■You receive important financial information that needs to be archived for tax or other purposes.

■You have a legal document that would be difficult if not impossible to replace.

■You want to make quick notes on the fly and you're nowhere near a computer.

Paper becomes a disadvantage however whenever：

■You get so much of it that you run out of storage space and the ability to index your paper so you can retrieve it on demand.

■You don't know when or where you will need to reproduce that piece of paper in the future.

■You receive information you need to share with others.

■When you care about protecting the environment.

Of course all kinds of hybrid possibilities also exist. You might keep paper copies of documents on file but also store electronic versions somewhere as a backup. And keep in mind that digital files have their strong points and drawbacks as well. You might store all your data on floppy disks only to find they become extinct. DVDs might get superceded by flash drive storage or something better. To get around this, you can store your data in the cloud using something like www.getdropbox.com for example.

If you feel like you're struggling to hit a good balance between paper and digital for your own organizational system, welcome to the club. Everyone is caught up in this transition at the moment. All kinds of legacy systems are still in the loop here as well. Even the most ardent technophile will admit that there are times paper is best. At the same time, if you stick your head in the sand and fail to take advantage of all the advances in digital technology that are coming out, that doesn't seem very smart either.

Key Thoughts

"I'm not here to tell you when you should and shouldn't use paper over a digital device. That's a decision only you can make. My larger point here is that when you do make these decisions, keep in mind your goals and objectives for the information. Determine when you'll most likely need the information, how you'll use it, how long you'll need to keep it, and whom you might want to share it with. Then come up with a logical, convenient system you can stick to. If you truly want to be more efficient, challenge the ways you've been organizing the information in your world and open yourself up to

new ways of doing it."

-Douglas Merrill

Use the tools you already know wherever possible

You want all the digital information you gather to accumulate in one place so you can search for what you want when you want it. The best and most practical way to do this is by using a tool with which you are already familiar-e-mail. In particular, you should turn your e-mail into a searchable history that's all about your projects, your interests and your personal preferences.

So how do you do this?

■Sign up for a free Gmail account at mail.google.com. Even if you have e-mail at work, you should have your own personal e-mail address separate from your work e-mail address. Gmail is an excellent e-mail aggregator and a very good scaffold to use for assembling and storing digital information.

■Gmail has a large storage capacity-several gigabytes circa 2010 and likely to keep increasing in the future-so you should plan on keeping your e-mail messages forever. In effect, you can use Gmail to create a searchable history of everything you've ever read and everything you've ever done.

■Get into the habit of e-mailing interesting articles to yourself. Add keywords in the subject line that will help jog your memory. You should also route all your e-mail through your Gmail account.

■Gmail doesn't have folders, so you can leave everything in your inbox. Gmail allows you to create labels for each e-mail. You can then sort and visually scan messages that relate to the specific label you're looking for. You can also set up Gmail so that any e-mail from a specific person is automatically labeled the way you want.

■You can set up filters in Gmail-rules that automatically get applied to your e-mail. By learning how to use labels and filters together, you can set up and keep track of your to-do lists, you can send yourself reminders for important upcoming events, you can keep track of when you've received important stuff and much, much more. Gmail even has a feature where you can add a yellow star or a flag to your e-mail when you read it to provide a visual cue that you need to be following up on something.

By concentrating all of your personal activities and data gathering around Gmail, you achieve several important things. One is that everything digital is centralized so you have a single place to look for what you want. The other is that your organizational system becomes machine independent. Your data is stored in the cloud. If your home or office machine has a hard disk failure, you're not scrambling to restore that data. Everything is always intact and safe.

Key Thoughts

"Gmail is a nearly ideal scaffold for organizing all the information of your personal and work life. It's easy to use, and it has virtually unlimited storage. Gmail allows you to search years of messages quickly. It can organize lots of different types of

> information-including tasks, random bits of data gathered online, important documents and contacts-so you can access that information at any time. And the Gmail page is neat and clean, which appeals to my interface preferences. The ads are unobtrusive, which helps you stay mentally focused on the information and tasks at hand. You can try it without even having to change your e-mail address. Gmail lets you consolidate e-mail accounts easily into one account, too. And it's free, so what's stopping you?"
>
> **-Douglas Merrill**

Add keywords to digital information to find it later

Once you get used to the idea of using e-mail to consolidate all your digital information, you'll start giving more thought to how you can boost the efficiency of that searching. One of the best ways to do that is to add keywords to the subject line of stuff you e-mail to yourself. If you send yourself a PDF copy of an important document, add a keyword. If you see an interesting Web page, make a copy of it and e-mail it to yourself. By adding keywords as you go along, you'll make it much easier to find that stuff when you search for it later on.

There are also three other tools that you should consider using as part of your personal organizational system：

1. Google Calendar

Google Calendar（google. com/calendar）is an online calendaring sys-

tem that you can search and share. You can use GCal to do all sorts of things that will increase and enhance your personal productivity：

■You can add all your appointments or accept appointment invitations from other people and have these automatically added to your calendar.

■You can add notes or calendar entries to appointments. You can then search these notes quickly and easily to find something.

■You can set up alerts for important appointments. These alerts can come to you as pop-ups, as text messages to your cell phone or as e-mail messages.

■You can use GCal to announce upcoming events, send out invitations and track responses automatically.

■You can share your calendar with other people so they can tell when you'll be available for appointments and when you won't. You can even set up multiple calendars-one for your work appointments, another for your personal events and a third for events you need to schedule with your spouse or family members. GCal makes maintaining these calendars simple and convenient.

Key Thoughts

"GCal is an efficient way to co ordinate activities that include a lot of people, like team or group events. Your kid's soccer team could post its game schedule in a shared GCal calendar. If you're a GCal user, you could then add that calendar to your set of GCal calendars

> so that all the games would show up on your master GCal view. And even if you don't use GCal（although I hope by now you're at least considering it），you can just follow a Web link to view the calendar in your browser."
>
> **-Douglas Merrill**

Again, the power of something like GCal comes from the fact that it becomes the single place you consolidate all your scheduling. As you or others add appointments to your schedule, you can add notes to the appointment that will provide context. These notes might include the topic and goals of the meeting, who the other people attending the meeting will be, some background on these people and so forth. If you're smart and well organized, you will also insert into meeting notes all the little pieces of additional information you want to use during the meeting. If you meet with someone influential and casually work into the conversation details about their personal interests, their spouse's name or even their birthday, you increase the possibility that they will respond positively. All of this is feasible and possible when you use Google Calendar to keep track of your appointments.

2. Google Docs

Google Docs allows anyone to generate documents, spreadsheets, presentations and forms using any Web browser. Once the new document has been created, anyone else you invite to participate can then collaborate with you.

Here's a great way you can use this tool：

■When you're sitting in a meeting, take notes by typing into a Google Docs text file.

■Give editing access to everyone who is at the meeting-which means you capture their e-mail address for follow-up.

■If a conference room projector is available, connect to that and let everyone see the meeting notes as they are being created. Alternatively, if there is no projector, people can follow the notes from their own laptops as they are being created in real time.

■Corrections and clarifications can be made on the spot.

By using technology this way, everyone participates in creating the meeting record and everyone stays up to play with what is being discussed. Google Docs can be used to organize and manage large projects as well, because everyone has access to the same information anytime anywhere.

Google Docs is also helpful in capturing the online information you may want to use later on. Most people bookmark Web pages they want to return to, but over time, multiple bookmarks get very messy. It's also hard to synchronize the bookmarks you may make on your laptop, your home computer and your work computer. It is possible to use a synchronization service（www.xmarks.com）to do this, but after a while, bookmark lists tend to become so large that they become unhelpful. A better approach to capturing online information is to paste a copy of the Web page into a Google Docs document and email it to yourself. As you do this, you can add

keywords that will help you search for it later on.

3. Google Reader

Google Reader（www. google.com/reader）is a feed aggregator using Really Simple Syndication（RSS）.In practical terms, RSS is a standardized system that alerts you whenever a Website, blog post or news headline has been updated. Instead of having to visit Websites regularly to see what's new, you can subscribe to their RSS feeds and then use Google Reader to catch up. Articles that show up on Google Reader have links embedded, so with a single click, you can go to the full article or item.

Key Thoughts

"Because information is so essential to being organized, I encourage you to start thinking about building your own scaffolds, or your own system for organizing your always-expanding building of information. How do the scaffolds you're using today fail you?In what ways are they limited?What could they do better?I'm not here to tell you to do everything my way. But in my opinion, the scaffolds I've written about are best suited for the way our brains, and the world we live in today, really work. While you're at it, it helps to change how you think about search too, because of how important it is to organizing our information. Search shouldn't be something you do just to find stuff other people have posted on the Internet. Search should be integrated into everything you do with your own information as well. Try to make search a forethought, not an afterthought. When you need it, search for it. You'll be less frantic

and confused. After all, search is oxygen."

-Douglas Merrill

第3部分　根据21世纪的挑战来整理生活 英

主要观念

要在今天做到条理井然，最好尽量减少会让你分心的事物。别想要在工作与生活之间达成理想的平衡，因为那是不可能的。反之，要将你的生活和工作整合在一起，这样就能让自己的精力和脑力完全发挥。在这方面，要记住3项关键原则：

19 做备忘，以便之后转换情景
20 将情景类似的事务合在一起
21 把工作和生活整合在一起

支持概念

做注记，以便之后转换情境

每当你原本专注于一个主题上，后来心思转移到另一件截然不同的事情上，就是在转换情境。只要情境转换了，你的大脑就会设法将短期记忆里的东西移到长期记忆，挪出空间给新的信息。这对大脑来说是很辛苦的，因此在转换几次情境之后，你就会觉得心力交瘁。要解决这个困扰，就要在你的行事历中整合进许多注记，这样只要转换情境，都可以马上开始进行。你的注记能让你快速且有效地进入状态，不会坐在那里思量自己要讨论什么事情。

如果能尽量排除令你分心的事物，也会有所帮助。必须专心时，就把电话关掉；只在休息时间检查电子邮件，不要每次收件夹通知有新进邮件就去查看。找出经常冒出而害你分心的事物，把它们彻底排除。

将情境类似的事务合在一起

另一项有用的策略是，将情境相同的事务集合起来，一并处理。在你规划一天行程时，尽量将情境类似的会议接续安排，不要强迫心智一直换档。当然，不是每次都可以这么做，但如果可以选择，尽量将情境类似的会议排在一起。而情境较单纯的会议，可以排在比较晚的时间，那时你的精神可能比较疲惫了。

要小心，不要毁了自己提升效率的努力。与其一直查看新进的电子邮件，不如将电子邮件设置成，必须手动按接收/传送的按钮，这样便可全神贯注于你正在做的事情上，需要休息一下时再去查看。同理，如果你的工作环境是在小隔间里，同事可以随意走来走去，可以考虑放个写着“赶工中，请勿打扰”的牌子。把牌子放在显眼处，然后戴上耳塞或是用你的iPod听音乐，隔绝外面的噪音。在工作期间，要尽量避免不得不转换情境的状况。

一定要让大脑偶尔喘口气，你可以休息片刻，想想完全不一样的事情。这些休息时间可以提神醒脑、振奋精神，这样可以提高你的生产力，不会让你的生产力降低。真正的诀窍在于，要把休息时间当作达成杰出工作成果的奖赏，而不是用休息来完全逃避工作。

把工作和生活整合在一起

许多整理术都在谈论，如何长久取得“工作与生活的平衡”。这通常

是代表想要少一点工作、多一点生活。在现今高度竞争的世界，其实没有办法这样。比较理想且实际的目标是，想办法将你的工作和你的生活合而为一，既能减轻压力，又能提高生产力。换句话说，应该努力让你的工作和兴趣同步。要怎么做到呢？

■别再把工作和生活，视为可以完全分开来的两件事，它们是分不开的。要接受现实：有时你必须做很多工作，有时你可以尽情玩乐。两者可以共存于你的行程表之中，不是彼此排斥的。

■建立能让你整合生活与工作中各个重要事项的行事历，让大家视各自的需求去存取，不要刻意在工作和生活之间画出界线。

■当工作比较空闲的时候，就在工作时间之中排出个人的时间。利用这个机会为自己充电，工作起来会更省时省力。

■要乐于在必要情况下，在工作时间之外处理公事。设法把你该做的事情分成适当的小部分，排到反正没做什么事的空档时间。

■度假的时候，要作决定--你要查看讯息，还是要把工作完全抛开？无论你作何决定，都要让别人知道，并依此去做规划。

■如果你必须赴国外出差，一定要安排足够的时间去运动、休息，以及和家人联系。

■每天都要安排时间，把一些事物从脑子里取出，放进你的信息留存系统。

■巨大且出乎预料的挑战将会偶尔冒出来，要务实地看待。要预料到，自己会因为压力而犯错，所以就饶了自己吧。在艰难困顿时，加强筛选就变得很重要，这样你才不会无力招架。压力高涨时，要运用你所

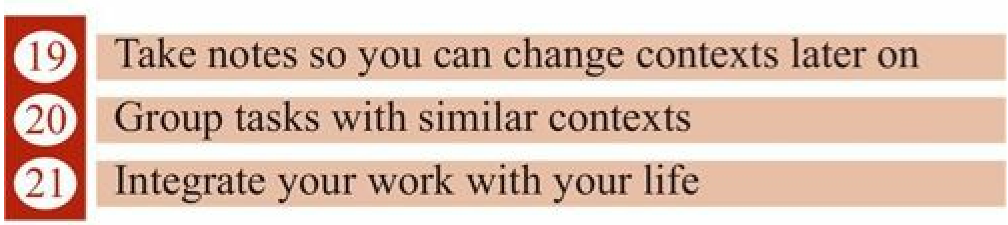
构思出的工具，来处理信息超载的状况。

> 大师观点
>
> “我提供了21项整理原则，有些可能很适合你运用，有些则没那么好用。无论如何，我想要鼓励你，现在就把这些原则应用到你的生活上，至少应用其中几项，看看哪些最符合你当前面对的挑战。当然，并非我的每一项整理原则，都适用于你面临的每一项挑战。但我敢说，至少有一些会在特定时间，符合你特定的挑战。整理你的生活，让自己有空间充分体验生活。没错，要有条理，并且让生活保持井然有序，需要付出心力。但我可以保证，你的付出绝对值得。”
>
> --梅瑞尔

Part 3 Organizing Around 21st Century Challenges

Main Idea

To get organized today, you'd better get good at minimizing distractions. Don't try to hit an ideal work-life balance, because it can't be done. Instead, integrate your life and your work together so you can tap into your full energy and brainpower. The three key principles to remember in this area are：



Supporting Ideas

Take notes so you can change contexts later on

Whenever you're concentrating on one subject and then your mind turns to something entirely different, you're changing contexts. Whenever you shift contexts, your brain tries to shift whatever is in short-term memory into long-term memory to make room for new information. That's hard work for the brain, and therefore after a few changes of context, you can feel mentally exhausted. To try and offset this, integrate lots of notes into your calendar, so

that as you shift contexts, you have a flying start. Your notes will get you up to speed quickly and efficiently rather than sitting around wondering what you're supposed to be discussing.

It also helps if you eliminate distractions as far as possible. Turn your phone off when you need to focus. Check your e-mail only during breaks rather than getting notified each time a new piece of e-mail arrives in your inbox. Look for distractions that crop up frequently and work to eliminate them entirely.

Group tasks with similar contexts

The other strategy you can apply to help is to group together tasks that have a shared context and handle them all at once. As you plan your day, try to schedule meetings that have a similar context back to back rather than forcing your mind to mentally shift gears over and over. Admittedly, this is not always feasible, but if you do have options, try to group meetings with similar contexts together. And you might try to save the meetings with easier contexts for later in the day when you're more likely to be mentally tired.

Be careful not to sabotage your own efforts to be more productive. Instead of checking for new e-mail constantly, you might set up your e-mail so you have to manually hit the Send/Receive button. That way you can concentrate on what you're doing exclusively and then check your e-mail when you need a break. And in a similar vein, if you work in a cubicle where your coworkers come and go as they please, you might consider putting up a sign that reads："DO NOT DISTURB-ON DEADLINE."Put it in plain sight and then pop in some earplugs or listen to music on your iPod so you drown

out background noise. Do all you can to avoid any involuntary context shifts you might be forced to make during your workday.

By all means rest your brain occasionally by taking a break and thinking about something entirely different. These breaks can be quite refreshing and invigorating. They can make you more productive rather than less productive. The real trick is to set up these breaks as rewards for good work accomplished rather than as ways you can avoid doing work altogether.

Integrate your work with your life

Lots of organizational systems talk about achieving a sustainable"work-life balance."This is usually code for wanting to work less and live more. In today's highly competitive world, this isn't really an option. A better and more realistic aim would be to find ways to integrate your work with your life in ways that reduce stress and boost your productivity. In other words, aim to sync what you do with what you like as frequently as possible.

How can you do that?

■Stop seeing work and life as two separate things that fit neatly into compartments. They aren't. Accept the fact that sometimes you'll have to work a lot and other times you'll be able to play a lot. Both can coexist within your schedule rather than being mutually exclusive.

■Set up calendars that allow you to integrate your life with your work requirements. Let people access them according to their needs rather than setting up artificial boundaries between work and life.

■Block out personal time from your workday when work is slower. Use this as an opportunity to recharge your batteries. You'll work smarter that way.

■Be perfectly happy to take care of business after hours if the need arises. Try to schedule what you must do in small chunks you fit in during what would be dead time anyway.

■When on vacation, make a decision-will you check for messages or make the world go away?Whatever you decide, let others know and then plan accordingly.

■If you have to make international trips for your work, schedule enough time in for exercise, rest and staying connected with your family.

■Make getting stuff out of your head and into your information capture system something you schedule every day.

■Be realistic about the fact that huge and unexpected challenges will crop up from time to time. Anticipate that you'll make mistakes because of the stress level, so cut yourself some slack. During difficult times, it's vital that you filter more intensively than usual so-don't become overwhelmed. Use the tools you've developed to handle information overload during periods of intense stress.

Key Thoughts

"I've offered 21 principles of organization. Some may make perfect sense for you；others, not so much. Whatever the case, I'd

like to encourage you now to try applying at least a few of these principles to your life, to see which ones are best suited for the challenges you might currently be facing. Granted, not all my principles of organization will apply to every challenge you face. But I'll bet at least some of them will be relevant to certain challenges at certain times. Organizing your life frees you up to fully experience your life. Yes, it takes work to be organized, and to stay organized. But the reward is well worth the effort, I promise."

-Douglas Merrill

大师轻松读

60分钟与全球大学习潮接轨

Master 60

经营管理

大数据时代创造大业绩

120位顶尖销售领袖证实有效的成长全攻略



Sales Growth

Five Proven Strategies From the World's Sales Leaders

原著：汤玛斯・鲍嘉德纳 Thomas Baumgartner／霍玛耶・哈塔米 Homayoun Hatami
琼・范德・亚克 Jon Vander Ark

ISSN 1684-7326

目　录

大数据时代创造大业绩

作者简介

汤马斯•鲍加特纳（**Thomas Baumgartner**）

麦肯锡维也纳分公司合伙人。他共同领导麦肯锡的全球销售和渠道工作，也提供客户在高科技、电子、运输、电信和消费产品方面，达到高速成长的建议。

霍玛耶•哈塔米（**Homayoun Hatami**）

麦肯锡巴黎分公司合伙人。他共同领导麦肯锡的销售成长工作，负责召开麦肯锡的首席行销与销售领袖论坛，并在高科技和电信产业提供客户服务。他毕业于巴黎中央理工学院（Ecole Centralie Paris）与麻省理工学院的史隆管理学院。

琼•范德•亚克（**Jon Vander Ark**）

麦肯锡底特律分公司合伙人。共同领导麦肯锡的销售成长工作。专精在旅游、汽车、工业和耐用消费品等行业的销售和渠道管理。经常受邀在产业论坛以及销售和行销会议上发表演讲。他毕业于卡尔文学院（Calvin College）和哈佛大学法学院。

本书网址：salesgrowth.mckinsey.com

译者简介

乐为良

资深新闻与文字工作者，译作超过 30 本，包括《网络神经系统》、《六标准差》、《股神巴菲特II》、《正义：一场思辨之旅》、《中国共产党不可说的秘密》等，译著曾两度获经济部金书奖，现在菲律宾担任《联合日报》副总编辑。

主题看板

紧抓每一个成长机会

销售数字才是企业经营的王道。我们分析了超过千家的欧美成功企业，访谈了超过 120 位成功的高阶销售主管，发现，紧抓每一个成长的环节，才是能够持续获致成长果实的关键。

从时间的长轴看，这些缴出成长绩效的经理人，预先就准备好积极成长的动能，提早规划，洞察趋势，当竞争对手刚察觉市场动向时，他其实已经搭上成长的浪潮；同时，不仅要追求短期内的成长，对于未来长期的成长布局，也不会偏废，长短期战术交互运用，让成长动能持续不断。

从空间上来看，卓越销售主管对于各种可能的销售管道、利基小众，不仅采用多元渠道，对于新近崛起的数码渠道也积极经营，甚至透过购并合作伙伴取得更多掌握权力，直接接触市场与消费者；他们更积极进入新兴市场，直接开发处女地取得更广袤的成长基地。

甚至，为了追求成长，卓越销售主管更能够跨出舒适圈迎接挑战。它们会积极简化销售作业增加效率；同时对于新科技也积极运用，只要能够增加销售业绩。当面对变革时，销售主管更勇于接受改变，提出愿景并且承担领导的压力与责任。

卓越的销售主管毫不松懈地在每一个环节都种下成长的种子，因为他们知道，完成销售的契机稍纵即逝，如果无法紧咬成长的目标，随时都可能与成长失之交臂，而企业最无法克服的成本就是时间，要知道成功销售的道理不难，但是落实抓紧每一个成长机会，才能够真正获得成长。

5分钟摘要

销售的科学 英

人们经常谈论‘销售的艺术’，但我们访谈过的所有销售高阶主管，在他们的制胜公式中着重更多的科学而非艺术。这些领导人以数据和分析，诊断上市方式、销售流程、渠道、技术、人才和领导。

今天的市场显然要求公司在销售上要做得非常、非常好；在研究分析了 1000 家欧美领先企业后发现，如果他们更加专注于促成销售成长而非致力提高生产力或营运效率，超过半数以上的公司可以创造更大的价值。公司一旦达成 15％ 资本报酬率，提高它的营收成长会比试着持续改善它的资本报酬率，能创造更高的股东价值。

也就是说今天征服市场的最好方式是将销售放在成长计划的核心。基于对 100 多家大型全球公司（平均营收 310 亿美元、市值 470 亿美元、员工 8 万 6000 人）的研究，在为期 5 年的成长和盈利能力上，他们的表现长期优于同业，并可明确看出 5 项推动和维持业绩成长的必胜战术：



MAIN IDEA

The science of selling 中

It's common to talk about "the art of selling," but all the sales executives we interviewed put more science than art into their winning formulas. These leaders used data and analysis to diagnose their go-to-market approaches, sales processes, channels, technology, talent, and leadership.

Today's marketplace clearly requires companies to be very, very good at selling and yet when 1,000 leading US and European companies were analyzed, it was shown over half would create greater value if they focused more on creating sales growth rather than on achieving productivity improvements or greater operating efficiencies. Once a company is achieving 15 percent return on invested capital, it will create more shareholder value by improving its revenue growth than it will by trying to continue to improve its return on invested capital.

This means the best way to beat the market today is to put sales at the heart of your growth agenda. Based on a study of more than 100 large global companies (averaging $31 billion in revenues, $47 billion market capitalization and 86,000 employees) who have consistently outperformed their peers in terms of growth and profitability over a five year period, it became clear there were five proven strategies for driving and sustaining sales growth:


Five Proven Strategies of Sales Growth
1
Get to growth opportunities before your competitors do
2
Use and optimize multiple channels to serve customers of different sizes
3
Use sales operations and technologies as engines of growth
4
Balance near-term growth with building long-term capabilities
5
Get buy-in to implement difficult changes to beat the market

战术 1 比竞争对手早一步抓到成长机会 英

想扩大销售，你要先有成长的胃口才行。一旦下定决心要成长并做得更大后，便要开始弄清楚未来的成长所系。



● 攻略 1 往前看 10 季

当涉及业绩成长，一流公司会做 3 件相互关联的事，以掌握前瞻性思维的好处：



■ 顺势而为——卓越的销售领袖很清楚未来趋势，并设法让自己站上有利的位置。例如，大家都知道云端计算在未来潜力无穷。因此，聪明的销售领袖开始针对小型企业，推出“用多少、付多少”的商业模式，充分利用云端计算的优势能力。他们认为自己必须知道即将到来的趋势，以及未来它将对顾客和产业造成什么影响。

■ 在需求形成前就投资——销售领袖有前瞻性的投资计划，让他们把投资新的发展机遇，当成年度预算明列项目之一。他们事前就投入销

售能力的组建，所以当需求出现时，他们已经准备好展开行动。许多高层主管在年度绩效规划上，明确说明对新成长机会的投资，并允许以2% 至 4% 的整体销售预算，达成此目的。

■ 养成化洞见为行动的习惯——成功的销售领袖把前瞻性规划当成自己的工作职责。他们靠自己的运气找出未来 12 到 18 个月或更长时间才会兑现的销售机会，并把公司放在抢占那些机会的有利位置。他们在销售上有非常前瞻性的做法和过往成功的纪录，让他们信用卓著。透过掌握新机，他们便能超前那些只知被动反应市场变革和演进的竞争者。

> 大师观点
>
> “打造和维持前瞻性观察市场的能力并不容易。在检视各行各业的销售高手后，我们发现 2 个共同特点：销售领袖的心态和投入的资源。销售领袖必须持续注意宏观环境以寻找销售机会。基于达到短期目标的无情压力，即使是杰出的销售领袖也认为这件事充满挑战；这也是为什么承诺投入资源如此重要的原因。”
>
> ——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

● 攻略 2 从表象下挖宝

成功的销售领袖十分积极在自己脚底下探索可能的成长契机，即使在一个看起来非常成熟的市场也一样。这种采取微型市场的成长方式，一般要做 3 件事：



■ 找到成长区块——许多公司的成长是靠着把大块市场切割成微型市场，然后找出哪些利基市场眼看着就要有所成长。换种方式来说，笼统概括的方法一般不会形成最有利可图的热销点。销售领袖会切割他们的市场，找出最有机会的地方，然后努力把产品卖到这些微型市场。找出最具吸引力的成长区块，全力以赴。

■ 在销售之外创造成长 — 找到最具成长潜力的微型市场后，要把你的洞见化为销售，往往需要组织其他部门参与。跨部门的协力合作是发挥成长潜力的重要关键。以某家欧洲电信公司为例，它非常详细的分析客户数据，并做出客制化的价值提议，让客服人员推销给打电话进来寻找服务支援的客户。实行 6 个星期后，客服中心的收入成长 35%。把打进来的电话转换成销售机会的做法，之前从未尝试过，但的确是个大家视而不见的成长机会，只要其他部门加入共襄盛举，自然水到渠成。

■ 给销售团队方便 — 某家公司发现它最好的业务员把 75% 的时间花在销售机会不到 25% 的辖区。为什么呢？销售辖区的分配一向是靠历史业绩，而非即时的成长展望做决定。把辖区调整到有 75% 机会的地方，她的绩效数字便能往上蹿。开挖微型市场来促进成长的做法，必须尽量降低复杂性。在尽可能的情况下，制作一个简单的告示板，让销售团队了解关键指标，并能立即做出反应。最理想的状况是，你可以让业务根据告示板上的状况，快速做出价格决策。

大师观点

“微型市场策略提供销售领袖强有力的方法，抢先竞争对手一步找到成长契机。我们访谈过的销售领袖，横跨各种产业，都同意采取这种精微化的成长方法，是决定竞争所在以及化洞见为行动的根本要素。最成功的销售领袖十分热衷开采藏在脚下，看起来已经十分成熟市场里的成长资源。”

—— 汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

● 攻略 3 从数据中寻求成长

虽然销售领袖很容易因为现在大多数组织都能取得大量资料，而大喊吃不消，但真实情况是，在大数据中隐含促成无数见解的潜能，可以带动销售。

大师观点

“大数据对销售管理有何意义呢？它是一种超越传统的客户关系管理工具的途径，帮助你进行微型市场区隔、情感分析、定制化交叉销售等，以及智能手机和其他移动装置兴起后产生的地理定位销售（例如，根据消费者的地理位置，提供即时的产品或服务）。”

—— 汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

几个转化资料为营收的建议如下：



■ 让每个资料来源都创造收益——创造更多机会让客户向你提供他们的资料。尽可能与外部供应商结盟，然后努力从他们的资料分析中得出一些见解。甚至一些非正统的资料来源，像是社交网站上的闲聊也帮得上忙，如果理解他们在说什么。有了供应商的数据也可能提供一些顾客喜好的有用情资。

■ 销售要个人化 ——使用精密的微型市场区隔分析，提出定制化的销售建议和做法，精确满足买方的需求。使用数据预测客户的动向，从而制定顾客奖励方案鼓励客户再次上门。亚马逊网络书店的“买此项产品的客户也买了……”推荐引擎，已经证明极其成功，一般认定增长了20％ 到 30％ 的销售。

■ 以数据为核心——有效运用数据、系统性成长机会调查，以及根据销售策略而来的基础资料做出决定。这可能带来全新的销售方式，让公司卖得比竞争对手好。Mint.com 是一个例子，它是 Intuit 的个人理财子公司。Mint.com 提供 Intuit 的 500 万客户一项免费服务，让他们总览自己所有的金融账户，甚至包括其他银行管理的产品。如果客户有现金存放在数个账户却不生利息，Mint.com 会提醒注意并建议把现金汇集成单一账户，孳生较高的利息，也因此替 Mint.com 带进一些服务佣金。如果顾客的消费和储蓄模式，属未受保的资产项目，Mint.com 也会提出保险建议，并由保险公司付给 Mint.com 撮合佣金。这个想法就是聪明使用大数据，提出新的销售方案，以加强现有的销售关系并提出新的销

售模式。

Strategy 1 Get to growth opportunities before your competitors do

To grow sales, you've first got to start with an appetite for growth. Once you have that determination to grow and grow big, you then start figuring out where that future growth lies.



Tactic 1 Look 10 quarters ahead

Great companies do three interrelated things to capture the benefits of forward thinking when it comes to sales growth:



■ Surf the trends -- Great sales leaders are aware of the big trends which are coming and figure out ways to position themselves advantageously. For example, everyone knows cloud computing is going to be very big in the future. Accordingly, smart sales leaders are starting to target small businesses with new pay-as-you-go business models which take full advantage of the capabilities of cloud computing. They make it their business to know which

trends are coming and how those trends will impact on their customers and their industries in the future.

■ Invest ahead of demand -- Sales leaders have forward-looking investment programs which see them investing in tapping into new growth opportunities as an explicit part of their annual budgeting process. They commit in advance to building sales capabilities so when demand emerges they're ready to get into action. Many executives explicitly account for investment in new growth opportunities in their annual capacity planning and allow 2 to 4 percent of their overall sales budget for this purpose.

■ Have a habit of turning insights into action -- Successful sales leaders make forward planning an integral part of their job description. They make their own luck by identifying the sales opportunities which will materialize in the next 12-to 18-months or longer and position their companies to pounce on those opportunities. They have a very forward-looking approach to sales and a track record of success which gives them credibility. By acting on new opportunities, they get the jump on others who are simply reacting to the marketplace as it changes and evolves.

Key Thoughts

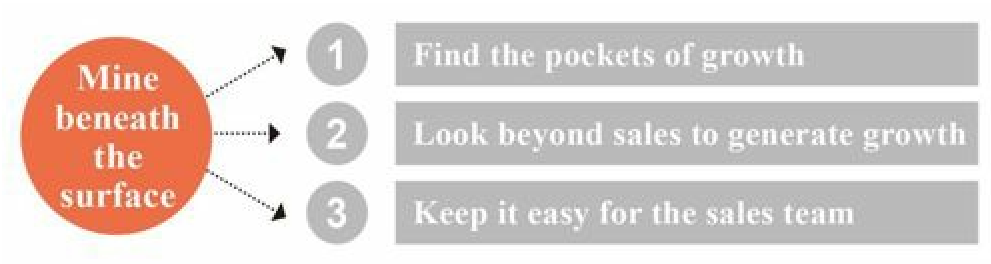
"Building and sustaining the capability to take a forward-looking view of the market is not easy. As we looked across all of these great sellers, two common characteristics emerged: the mindset of sales leadership and resource commitment. Sales leaders must consistently monitor the macro-environment in search of sales opportunities. Even good sales leaders find this challenging, given

the relentless pressure to hit near-term targets. This is why resource commitment is important."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

● Tactic 2 Mine beneath the surface

Successful sales leaders are highly proactive in mining the growth which lies right underneath their feet, even in what seem to be very mature markets. This micro-market approach to growth generally involves doing three things:



■ Find the pockets of growth -- Many companies are generating growth by breaking large markets down into micro-markets and then identifying which of those niche markets are poised to grow in the immediate future. Put differently, a broad brush approach generally doesn't lead you to the most lucrative hot spots. Sales leaders break their markets down, figure out where their best opportunities lie and then get busy selling to those micro-markets. Identify your most attractive pockets of growth and focus on those.

■ Look beyond sales to generate growth -- Once you've identified your micro-markets with the greatest growth potential, what will often turn your insights into sales will be the involvement of other parts of your organization.

Collaboration across functions is often of vital importance in tapping into that growth potential. For example, one European telecom company analyzed its customer data to a very detailed level and developed tailored value propositions which its customer service agents could use to pitch customers who rang up for service support. That generated a 35 percent increase in call center revenue within six weeks of implementation. Turning inbound service calls into sales had never been attempted before but it was a growth opportunity which was lying hidden in plain sight and which became accessible once other functions were brought into the mix.

■ Keep it easy for the sales team -- One company found its best sales rep was spending 75 percent of her time in an area where less than a quarter of her sales region's opportunities were located. The reason? Sales territories had been assigned on the basis of historical performance rather than immediate growth prospects. By realigning her territory to where 75 percent of the opportunity exists, her numbers have jumped upwards. For the mining micro-markets approach to generate growth, complexity must be minimized. If at all possible, develop a simple dashboard which allows sales teams to understand key metrics and react immediately. Ideally, you want sales reps to be able to make pricing decisions on the fly based on that dashboard.

Key Thoughts

Micro-market strategies give sales leaders a powerful way to find growth ahead of their competitors. The sales leaders we interviewed across a range of sectors agreed that taking this sort of granular approach to growth is essential in deciding where to

compete and in translating market insights into actions. The most successful sales leaders were extremely proactive in mining the growth that lay right beneath their feet in what seemed to be mature markets."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

● Tactic 3 Find growth in your data

While it's easy for sales leaders to become overwhelmed by the sheer volume of data which is available to most organizations these days, the reality is big data holds the potential to generate numerous insights which can increase sales.

Key Thoughts

"What does big data mean for sales management? It is a way to move beyond the traditional customer relationship management (CRM) tools and can help with micro-segmentation, sentiment analysis, customizing cross-selling, and—with the rise of smart phones and other mobile data devices—location-based selling (for example, pushing real-time offers based on the consumer's whereabouts)."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

Some suggestions for turning data into revenue:



■ Harvest every source of data -- Create more opportunities for customers to tell you about themselves. Partner with external providers if possible and then work to generate insights through analytics of their data. Even offbeat sources of data like chatter on social networks can be helpful if understood. Accessing a supplier's data may also deliver some worthwhile intelligence about customer preferences.

■ Get personal in your selling -- Make use of sophisticated microsegmentation analysis to create tailored selling propositions and approaches which will precisely meet your buyer's needs. Use data to forecast customer trends and to develop customer reward programs that will encourage future purchases. Amazon.com's "customers who bought this item also bought ..." recommendation engine has proven to be enormously successful and is generally credited with increasing sales by 20-to 30-percent.

■ Put data at center -- Make the availability of data, the systematic investigation of growth opportunities and decisions based on that data cornerstones of your sales strategy. This may lead to genuinely novel ways of selling which allow your firm to outsell your competitors. An example of this is Mint.com, Intuit's personal finance subsidiary. Mint offers a free service to

Intuit’s 5 million customers where customers see a consolidated view of their finances across all products, even those managed by other firms. If customers have cash sitting in multiple accounts earning no interest, Mint flags that and recommends pooling cash into a single account earning competitive interest rates -- generating a finder’s fee for Mint. If a customer’s spending and savings patterns indicate unprotected assets, Mint might recommend an insurance policy which would generate a finder’s fee for Mint from the insurance company. The idea here is to use big data in smart ways to create new sales propositions, to enhance existing sales relationships and to come up with new sales models.

战术　2　利用并发挥多元渠道的最大效益，服务各类大小客群 英

如果你渴望成长，你很快就会发现，把产品和服务卖给顾客是唯一重要的事。成长型企业竭尽所能以顾客想要的方式，卖东西给他们。



● 攻略 4 运用多元渠道

懂得运用多元销售渠道的公司享有更高的获利和更大的营收成长。管理多元渠道看起来理所当然，但实际上却有难度，因为客户彼此差异极大。运用多元销售渠道的关键是：



■ 混合远端销售和现场销售——远端销售似乎是服务小型客户的最好方式，但你会发现一些大型客户也偏好这种方式。让客户选择想要与你互动的频繁度，以及是否自己动手处理。做好这件高度动态的工作，你的生产力也可大幅提升。

■ 整合在线和离线销售渠道——今天的消费者希望能跨越多种管道

来购物。许多零售商正在他们的店面增设网络资讯站来带动成长，并透过连上网络的销售点终端机，让客户可以轻易订购没有库存的产品或使用折价券。只要每种管道都能支援并加强整体品牌体验，就代表使用的渠道愈多愈好。

■ 协调直接和间接销售渠道，包括服务管道——公司有时觉得很难把高价值的客户交给渠道伙伴，但往往这是一件值得做的聪明之举。直销模式并不一定永远最好，因为有时合作伙伴更适合特定的市场区隔。例如，在产品上市初期，让客户直接与公司往来，然后，在产品周期的后段，再让合作伙伴参与进来，会是比较好的安排。服务管道也必须加入此一组合。客服团队对客户的需求经常了若指掌，也频繁与他们接触。他们可以取得客户的信任，带来更多的销售。

> 大师观点
>
> “今天，几乎没有公司只靠一个销售渠道。但经营多元渠道和多元渠道管理不是一码子的事，多元渠道管理追求的是发挥可用选项的最大好处。这种类型的管理是在发挥服务成本的最大效益时，让客户既开心又忠心。”
>
> ——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

● 攻略 5 善用数码销售

当今最创新型的成长，来自公司整合数码销售管道与传统渠道。数码销售管道在近年来已经成为龙头企业成长的主要驱动力。简单的情势就是今天所有销售的 2/3 涉及某种形式的线上研究、考虑或当下购买。数码销售和受网络影响的销售，两者都有惊人的销售成长。

那么你要如何成为数码时代的成功故事？以下是一些点子：



■ 不顾一切做到最好——持续地测试和调整你在线上的作为，促进销售并且建立顾客忠诚度。持续寻找更好的方式吸引客户。线上销售最后的成败取决于扩大流量、容易完成初笔交易，以及接下来的交叉销售和追加销售。持续努力寻找新的、更好的方式来做每一件事。

■ 积极社交——社交媒体刚开始可能只是一个附带的活动，但现在已经成为世界主宰。facebook、推特和 YouTube 拉高了参与热度，也形成一些高度有效的个人保证。社交媒体就像是吃了大补丸的口碑，所以你必须设法使用这个媒介吸引客户，并帮助他们做出复杂的购买决定。销售领袖正设法在按“赞”之外，运用社交媒体带来实际的收入。请试验和不断尝试新点子。

■ 把网络整并到多元渠道的经验——网络销售渠道可能一时抓住了所有的目光焦点，但许多销售领袖发现网络渠道的最大好处是它们改进了传统销售渠道的绩效。默克公司在这方面有些有趣的做法。它以一个网站推出默克治疗糖尿病的新药佳糖维，并链接到客服中心。默克还针对佳糖维组成线上研讨会。销售人员随后拜会加入视讯简报的医师们。1 个月内，佳糖维取得糖尿病新处方的 14% 市场占有率。如果你在这方面很精明，并且做什么都把它纳进来，网络可是灵光得很。

大师观点

“考虑网络销售策略时，不妨自问：若是小贾斯汀会怎么做？加拿大歌手小贾斯汀从母亲的客厅沙发上蹿红成为国际巨星，母亲在那里录制小贾斯汀演奏的第一首歌，并上传到YouTube。他很快就像病毒一样蔓延，引进专业管理，接着成为线上销售成功典范：4000 万人成为他facebook上的粉丝，1400 万人追踪他的推特，粉丝们在 MySpace 试听他的音乐超过 1 亿次，在 iTunes 和其他线上音乐商店，忠实的歌迷，仅在 2010 这年就购买了小贾斯汀 2300 万首曲目。也许听起来有点穿凿附会，但塑造小贾斯汀成为全球少女顶级品牌的手法，也适用于企业对消费者和企业对企业的销售。”

——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

● 攻略 6 建立直销管道

现在，光是掌握企业对企业或企业对消费者的直销模式，已不够看了。世界顶级销售员都在使用新的网络工具，重新塑造直销管道。各产业的处理方式差异很大，但这些做法的共同基调，就是高明的公司会在他们的最佳客户身上采取超额投资。他们不断想出新招或更好的方法奖励客户，并且吸引适合的潜在客户参与。

所以你应该尝试跟着顶尖销售员做什么呢？至少有 3 个方面值得探讨：



■ 趁早让客户参与——不要只是提出问题，而是与潜在客户坐下来，开始讨论如何调整你的产品和服务，解决他们的问题。花更多时间弄清楚他们需要什么，并以更少的时间吹嘘自己的产品，你会发现成功率将明显大幅提升。如果情况允许，让他们测试正在开发的产品。他们可能回馈一些很好的意见，引导正在进行的开发，进而成为他们协助开发产品的热诚拥护者。

■ 替组织引进专长 —— 一定要确保潜在客户在正确的时机和公司团队中适当的人说话。伟大的产品不是坐等别人来买，知识是伟大的销售工具。设法帮助业务员对他们卖的东西多懂一点，他们就能卖出更多。当销售员正在进行一项可能的大交易，一定要靠集体努力，让最好的工程师、技术专家、支援人员等，合力进行这些交易。

■ 努力不懈地寻找新的潜在客户 —— 想要达成销售成长，一定要先找到目标在哪里，接着再争取他们成为新客户。然而，销售员有个习惯，当他们争取到一个大客户，并能持续在往后的销售中分配到佣金，他们就不会全力去争取新客户。要平衡这点，你必须设法让销售员感到饥饿且充满干劲。某家公司在每一季指定一天，让整个销售队伍撇开手上的客户，并以一整天的时间，每个人都要游说 8 至 10 位新的潜在客户。有的公司则是指定几位业务员为“猎人”，几位为“农夫”，用意就是让猎人开发客户，再把这些客户转给农夫去维护。猎人就可以专注在最擅长的事——寻找新业务。

大师观点

“创意就是想出新东西；创新就是做出新事物。”

——西奥多•李维特，营销大师

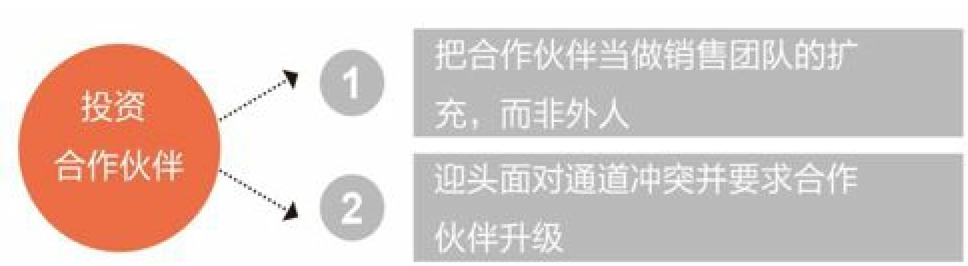
> “世界一流销售高手把创新的心态带入直销渠道。许多卓越公司找到方法，把绝佳的客户体验与销售机会结为一体。”
>
> ——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

● 攻略 7 投资合作伙伴

直接销售和间接销售用到的是截然不同的商业模式，很难同时兼顾，因为个别管道遭遇到的问题各不相同，难度因此提高：

厂商希望从合作伙伴得到什么	合作伙伴希望从厂商得到什么
市场能见度	更好的利润和回报
成长计划	简化产品种类
成效和专业知识	无资产重复
附加价值	明确的目标区域
新客户	销售合作
清楚的角色定位	更好的工具和培训

就算有这些挑战，紧密结合直接和间接销售，非常有利可图。许多公司因此提高 10% 至 20% 的收入，同时减少 5% 到 10% 的销售成本。管理直接和间接渠道的关键是：



■ 把合作伙伴当作销售团队的扩充，而非外人——一些公司在面对渠道伙伴时，会有“用完就丢”的心态。一流的销售机构则刚好相反，它们会努力改善合作伙伴的绩效。如果你不把和合作伙伴的关系视作零和游戏，而是互相拉抬对方知名度，好事就会发生。专心与适合的伙伴共创“真正的伙伴关系”，而不只是拥有许多表面的伙伴关系。努力让伙伴做得更好。

■ 迎头面对渠道冲突并要求合作伙伴升级——销售领袖会努力让不同渠道间保持适当的平衡。你必须持续挑战合作伙伴，促成他们不断升级。如果你回报那些成功的合作厂商更多的支持和培训，就可以促进他们的表现水平。要主动减少自己的销售团队和渠道伙伴直接竞争的领域。务实和现实很重要。试着预想不可避免的冲突，然后尽可能减轻这种影响。

> 大师观点
>
> “如果我们团结，做什么都行。如果我们分裂，一切都将失败。”
>
> ——邱吉尔，英国前首相

● 攻略 8 加入新兴市场

当你试图掌握新兴市场的巨大成长潜力，少不了要有渠道合作伙伴。这类市场可以带来绝佳的成长比率，如果你可以学着像当地人一样思考——此即寻找合适伙伴的关键。

要加快在新兴市场的销售成长，3 大要件是：



■ 进军登陆——有专家献策当然很好，但当涉及新兴市场时，最好的方式就是进入并取得市场运作的第一手经验。了解进入这个市场实地的困难、机遇和现实。不管什么市场，文化差异必然能形塑出最高效的销售手法，除了亲手下去做，没有替代方案。如果你很幸运，你进入新兴市场的初期努力，甚至可能带来改变游戏规则的洞见。提早加入，就可以把学习曲线往下降低。

■ 超额投资适当的伙伴——当你找到适合共同经营新兴市场的伙伴——他和你有共同的价值观，并有适当的能力——就投资他。对此抱以长远角度来看，并帮助他们打造能力，即使你的努力可能几年下来都不会产生任何收入。趁早培养这些伙伴关系，当这些市场成长，你便站稳了未来持续成长的有利位置。

■ 培养和发展长期的人才——新兴市场年年平均成长超过 10%，是常有的事。这表示主要的困难是吸引能以这种速度成长的适当人选，而这种当地人才也早被有意开发新兴市场的其他公司看上。留住好人才的唯一方法，就是你能提供健全的培训机会以及可靠的发展前途。如果你不愿意培养人才，是因为你预料他们会跳槽并把所学带到对手公司，那么你的情况已经岌岌可危。请确保你的工作伙伴有机会和你一起成长。

大师观点

“新兴市场的变动情势和不可预测性，使得员工管理叫人头痛，也让销售经理严重分心。是的，消费者的情绪说变就变，新的竞争者可能一夜崛起，但最好的销售领袖不受一时狂热或虚假危机所动。反之，他们以严谨的态度平衡侵略性和速度感，确保销售投资在一段时间后便会有所回报。新兴市场对许多销售领导人都是巨大的成长良机。在许多情况下，也是同样重大的挑战。”

——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

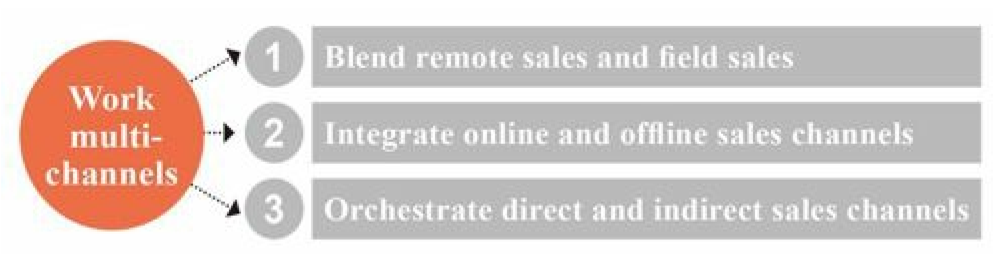
Strategy 2 Use and optimize multiple channels to serve customers of different sizes 中

If you aspire to grow, you'll pretty soon figure out getting your products and services to the customer is the only thing that matters. Growth companies go out of their way to sell the way the customer wants to buy.



● Tactic 4 Work multichannels

Companies which master the art of multichannel sales enjoy larger profit margins and greater revenue growth. Multichannel management looks straightforward but it's often harder than it looks because customers can vary so much. The keys to multichannel sales are:



■ Blend remote sales and field sales -- Remote sales may seem like the best way to serve smaller customers but you may find some of your larger customers prefer this as well. Let customers choose how frequently they interact with you and whether they do things for themselves. Managing this

dynamic can boost your own productivity substantially.

■ Integrate online and offline sales channels -- Today’s consumers expect to be able to shop across a number of channels. Many retailers are fueling growth by placing web kiosks right in their stores and by making point-of-sale terminals web enabled so customers can easily order product which is not in stock or redeem coupons. As long as each channel supports and reinforces the overall brand experience, this is a case of the more channels you use the merrier.

■ Orchestrate direct and indirect sales channels, including service channels -- Companies sometimes find it hard to hand valuable customers over to their channel partners but often this is a smart thing to do. The direct sales model is not always the optimum as sometimes partners have capabilities which are better suited to specific market segments. It may, for example, be helpful to have customers deal direct with the company when the product is new but then involve partners later in the product life cycle. Service channels also need to be factored into the mix here. Customer service teams frequently have intimate knowledge about what customers want and are in frequent contact with them. They can be in a position of trust which can lead to additional sales.

Key Thoughts

“Today, few if any companies have only one sales channel. But operating multiple channels is not the same as multichannel management, which seeks to maximize the benefits of all the available options. This type of management helps keep customers

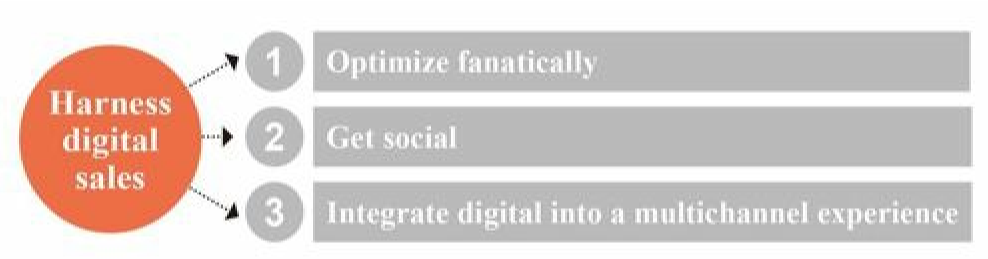
delighted and loyal while optimizing the cost of serving them."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

● Tactic 5 Harness digital sales

Some of the most innovative growth today is coming when companies integrate digital sales channels with traditional channels. Digital sales channels have been major drivers of growth for leading companies in recent years. The simple dynamic is two-thirds of all sales made today involve some form of online research, consideration or outright purchase. Both digital sales and digitally-influenced sales are growing prodigiously.

So how can you become a digital success story? Some ideas:



■ Optimize fanatically -- Keep testing and adjusting what you're doing online to drive sales and build loyalty. Keep finding better ways to engage customers. Online sales always come down to driving traffic, making the initial transaction easy and then cross selling and up-selling. Keep working at finding new and better ways to do each of these things.

■ Get social -- Social media may have started out as fringe activities but

they have now become global juggernauts. Facebook, Twitter and YouTube generate intense levels of engagement and they can lead to some highly effective personal endorsements. Social media really is word-of-mouth on steroids so you need to figure out how to use this medium to engage customers and help them make complex purchase decisions. Sales leaders are finding ways to go beyond “likes” to using social media to generate actual revenue. Experiment and keep trying new ideas.

■ Integrate digital into a multichannel experience -- Digital sales channels may be getting all the headlines at the moment but many sales leaders have found the greatest benefit from digital channels is they improve the performance of more traditional sales channels. Merck is doing some interesting things in this area. It launched Januvia, Merck’s diabetes treatment, with a Web site linked to call centers. Merck also organized an online symposium on Januvia. Sales reps then visited the doctors that opted into the video briefing. Within a month, Januvia had a 14 percent market share of all new diabetes prescriptions. Digital works if you’re smart about it and blend it in with whatever else you’re doing.

Key Thoughts

“When considering a digital sales strategy, ask yourself: What would Justin Bieber do? Canadian singer Bieber rocketed to international stardom from his mother’s living room couch, where she taped him playing his first songs, which they uploaded to YouTube. He quickly went viral, acquired professional management, and went on to become a model for online sales success: 40 million

people follow him on Facebook, 14 million follow his tweets, and fans have sampled his music on Myspace more than 100 million times. On iTunes and other online music stores, devoted fans purchased more than 23 million Bieber tracks in 2010 alone. It may sound far-fetched, but the same tactics that made Bieber the top global brand among teenage girls also apply to both consumer and B2B sales."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

● Tactic 6 Build direct sales

In today's world, mastering business-to-business or business-to-consumer

direct selling models is no longer enough. The world's leading sellers are using new digital tools to reinvent direct sales. How they do this varies widely from one industry to the next but the common underlying theme of most of these programs is savvy companies overinvest in their best customers. They keep coming up with new and better ways to reward their customers and engage the right prospective customers.

So what are the top sellers doing that you should also try? There are at least three fronts worth exploring:



■ Engage customers early -- Instead of just asking questions, sit down with prospective customers and start discussing how you can adapt your products and services to solve their problems. Spend more time figuring out what they need and less time advocating your product and you'll find your win rate will leap appreciably. If at all feasible, let them test drive some of your products under development as well. They may give you some great feedback which can guide ongoing development and become passionate advocates for what they have helped develop.

■ Inject your organization expertise -- Make certain prospective customers speak to the right people from your team at the right time. Great products don't sell themselves and knowledge is a great selling tool. Find ways to help your sales reps know more about what they're selling and they will sell more. When salespeople are working on big potential deals, make sure there is a collective effort to sell involving your best engineers, technical experts, support staff and so on. Collaborate on those deals.

■ Pursue new prospects relentlessly -- Sales growth is always achieved by first identifying and then winning new customers. Yet salespeople have a habit of relaxing those efforts to secure new customers when they land a big account and keep getting paid commissions on ongoing sales. To offset that, you have to find ways to keep your salespeople hungry and motivated. One

company does this by having a designated day every quarter where their entire sales force steps away from their existing accounts and spends the whole day pitching to 8 to 10 new prospective clients each. Others designate some salespeople as "hunters" and others as "farmers" with the idea hunters establish the accounts and then turn them over to farmers to maintain. The hunters can then focus on what they do best -- finding new business.

Key Thoughts

"Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things."

-- Theodore Levitt

"World-class sellers bring an innovative mindset to their direct channels. Many great companies have found a way to link an excellent customer experience with sales opportunities."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

● Tactic 7 Invest in partners

Direct selling and indirect selling utilize fundamentally different business models. It's difficult to do both well because difficulties arise which are specific to each channel:

What vendors want from partners	What partners want from vendors
Visibility in the marketplace	Better margins and returns
Plans for growth	Product range simplification
Effectiveness and expertise	No asset duplication
Added value	Clear target segments
New customers	Collaboration on selling
Clearly defined roles	Better tools and training

For all the challenges, getting direct and indirect sales meshed together can be highly beneficial. Many companies have improved revenues by 10-to 20-percent while at the same time reducing their cost of sales by 5-to 10-percent by doing this. The keys to managing direct and indirect channels are:



■ Manage partners as extensions of your own sales force, not as outsiders -- Some companies have a “hire and forget” mentality when it comes to channel partners. Leading sales organizations, by contrast, work hard to improve their partners’ performance. If you have the mindset that working with partners is not a zero sum game but that greater visibility will be a rising tide that lift all boats together, then great things can happen. Focus on creating “true partnerships” with the right partners rather than having a multitude of superficial partnerships. Work to make them excel.

■ Confront channel conflicts head-on and challenge partners to raise their game -- Sales leaders work hard to get the balance right between channels. You have to challenge your partners on an ongoing basis to keep raising their game. If you reward those partners who succeed with more support and more training, you can propel them to the next level of performance. Be proactive about reducing areas of direct competition between your own sales force and your channel partners. It's important to be pragmatic and realistic. Try to anticipate where conflicts are inevitable and then mitigate the impact insofar as possible.

Key Thoughts

"If we are together, nothing is impossible. If we are divided, all will fail."

-- Winston Churchill

● Tactic 8 Get into emerging

Channel partners are essential when you attempt to capture the enormous growth potential of emerging markets. These types of markets can generate impressive rates of growth if you can learn how to think like a local -- which is where getting the right partner comes in.

To accelerate sales growth in emerging markets, the three main imperatives are:



■ Get on the ground -- Accessing expert opinion is great but when it come to emerging markets, nothing beats getting into the market and experiencing first-hand how the market works. Get a ground level view of the challenges, the opportunities and the realities of tapping into that market. Cultural differences always shape the most productive selling practices for any market and there is no substitute for getting your hands dirty. If you're lucky, your initial efforts to access an emerging market may even generate some game-changing insights. Get into the game early so you can move down the learning curve.

■ Overinvest when you find the right partners -- When you identify the right partner to run with in an emerging market -- someone who shares your values and has the right capabilities -- invest in them. Have a long-term perspective about this and help them build their capabilities even if your efforts might not yield any revenue for years. By cultivating these partnerships early on, you're then positioned for sustained growth in the future as those markets grow.

■ Build and develop talent for the long-term -- It's not unusual for annual growth in emerging markets to exceed 10 percent year after year. That means a major challenge is to attract the right kind of people who can grow at that rate, and those kind of locals will be on the radar screen of other companies looking to tap into emerging markets as well. The only way you'll

be able to keep good people is if you offer them robust training opportunities and a solid career path. If you're reluctant to train your people well because you anticipate they will jump ship and take that knowledge to a competitor, you're already behind the 8-ball. Make sure your people have the opportunity to grow with you.

Key Thoughts

"The dynamic and unpredictable nature of emerging markets that makes employee management such a headache can also be dangerously distracting for sales managers. Yes, consumer sentiment can change quickly, and new competitors can arise overnight, but the best sales leaders don't get swept up in frantic excitement or false urgency. Instead, they balance aggressiveness and speed with rigor to ensure sales investments will generate a return over time. Emerging markets present an enormous growth opportunity for many sales leaders. In many cases, they present an equally large challenge."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

战术 3 把销售作业和科技当作成长引擎 英

想要成长，你必得有个销售引擎，专门用来推进销售工作。精明的公司会利用一切可用的科技，改良销售引擎。



● 攻略 9 调整销售作业追求成长

一些企业在整顿销售作业后，使营收成长了 10% 至 25%。优化销售作业通常涉及 2 个重点领域：



■ 以简化内部和后台行政程序，让销售团队有更多时间去卖东西——虽然听起来理所当然，但让人讶异的是竟然会有这么多公司要求他们的销售人员去做各种杂务，压缩他们直接面对客户的时间。如果你请业务员记下最近每天时间怎么花的，你可能难以置信，有这么多时间不知不觉地就浪费掉了。他们花愈多时间去分析、填写报告和制作只使用一次的提案，他们花在销售的时间就愈少。甚至只要把报告的准备标准化，而不是要求每次都要从头做起，也可以大幅提升效率。想办法看看你能不能提供销售团队更好的工具，或是把他们的后台行政作业外包出

去，或是投资更好的自助式工具，让消费者可以自行取得所需资料，来增加销售的时间。创造更多销售的时间，同时严防行政工作的入侵。

■ 使销售作业更快，更能回应客户的利益——优化销售作业对客户体验会产生积极正面的影响。如果你能更快报价和提案给客户，就能带来更多胜利，并在长期下来带来更高的客户忠诚度。引进几位最好的客户，听取他们的建议做好这件事。请他们指出在哪些地方可以透过缩短回应的时间来附加价值；以及哪些地方其实并不重要，让你更专注于正确的领域。如果你可以去掉不必要的步骤，或由同仁自行判断，降低复杂度，肯定也能替你减轻不少成本。

> 大师观点
>
> “要真正整顿销售作业，一流的公司会毫不犹豫让客户参与转型——帮助公司更换系统，对双方都极为有利，减少双方资源的投入，同时改进流程。一次就做到互蒙其利的双赢局面。”
>
> —— 汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

● 攻略 10 建立科技优势

> 大师观点
>
> “只要公司在科技上做对了，便会有很不错的销售结果。连锁超市特易购推出客户忠诚方案，带进大量的客户资料，公司利用这些资料告知客户促销活动，同时对客户做策略性的区隔。前进保险公司向来就利用实验，对客户做系统且有效的区隔，并据以提供相对应的产品。第一资本独特的客户个人情资

系统，取用个别客户的交易数据，形成个人化的行销和销售手法。几年下来，这家信用卡发卡银行争取到新客户的比率比同业平均高出 5 倍。”

——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

想要有效运用科技推动业绩成长，要在 3 个方面找到使用科技的务实之道：



■ 提供团队深入的见解 ——如果你可以让业务员无论出门到销售现场，以及在办公室里，都有适当的工具，他们就会更有成效。甚至在适当时机，把基本资料提供给对的人，可能就改变了销售的游戏规则。弄清楚什么样的销售人员自动化工具，可以帮助业务员制作可行的销售计划，然后与资讯人员合力完成这件事。

■ 让渠道伙伴也拥有适当的科技—— 如果你有一流的资讯系统助你销售成功，也让合作伙伴使用这套系统。分享工具而不是独自使用，有它的道理，因为它可以增强你在市场上的能见度。你可能还想与合作伙伴结盟寻找随后出现的新商机。如果你们使用相同的工具，而不是不对等的伙伴关系，做起来就容易多了。设法扩大合作伙伴的资讯基础设施。

■ 准备好聪明使用解析能力——销售龙头公司都知道，大数据分

析、微型市场分析和趋势分析，对推动销售成长的潜力无穷。做好准备，充分利用所有可能的新工具、科技和人才。建立自我的分析能力，以便寻求深入的见解，带领你找到成长区块。招募熟练使用新一代分析工具的人进入销售团队，并让他们成为整个销售团队可以利用的资源。

大师观点

“一流销售组织利用科技改进作业方式。改善的做法可以很简单，像是给业务员一台平板电脑，提高他们的生产力；也可以复杂一点，例如引进先进的电脑设备，让电话销售员在打电话给潜在客户时，采取适当的话术。”

——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

Strategy 3 Use sales operations and technologies as engines of growth 中

To achieve growth, you've got to have a sales engine which is tuned for the task. Savvy companies soup up their sales engines by using whatever technology that is available.



● Tactic 9 Tune sales operations for growth

Some companies have realized revenue growth of 10-to 25-percent by overhauling their sales operations. Optimizing sales operations typically involves two main areas of focus:



■ Give sales teams more time to sell by simplifying internal and back-office processes -- While this sounds obvious, it's amazing how many companies require their salespeople to do all kinds of stuff which takes them away from getting in front of customers. If you get your sales reps to keep a diary of how they currently spend their time, you may be amazed to find all

kinds of time drains which have crept in. The more time they spend on analytics, filling out reports and developing one-off proposals, the less time they have to spend selling. Even just standardizing the preparation of proposals rather than requiring each to be developed from the ground up could be an efficiency booster. Figure out whether you can increase sales time by equipping your sales force with better tools, by outsourcing more of their back-office tasks or by investing in better self-help tools customers can access on their own. Create more selling time and then guard it zealously against encroachments from administrative work.

■ Makes sales operations faster and more responsive to the customers' benefit -- Optimizing sales can have a positive impact on the customer experience. If you can get quotes and proposals out to customers faster, that should translate into more wins and greater customer loyalty over the long haul. Bring in some of your best customers as an advisory board on how you can get this done. Let them point out where you can add value by shaving response time and where it really doesn't matter so you're focusing on the right areas. If you can reduce complexity by removing unnecessary steps or by allowing people to exercise their judgment, you should be able to achieve some sizable reductions in costs as well.

Key Thoughts

"To truly overhaul sales operations, the best companies have no qualms about engaging customers in the transformation—helping them change their own systems can be incredibly beneficial for both parties, reducing the resource commitment from both sides, while

improving the process. For once, a win-win where both parties really do benefit."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

● Tactic 10 Build a technological advantage

Key Thoughts

"When companies get technology right, the sales results can be impressive. Supermarket chain Tesco runs a loyalty program that generates a tremendous amount of customer data that the company mines to inform promotions and strategic segmentation of customers. Progressive Insurance is known for conducting experiments to segment its customers systematically and effectively and to tailor product offers accordingly. Capital One's unique customer profiling system mines transaction data from individual customers to generate personalized marketing and sales approaches. Over the years, this has given the credit card issuer a customer acquisition rate that is five times higher than the industry average."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

To get good at using technology to drive sales growth, look for practical ways to use technology on three fronts:



■ Arm your sales teams with insights -- If you can give your reps the right tools when they're out in the field as well as when they're in the office, you'll make them more productive. Even getting basic data into the right hands at an opportune moment can be a game changer when selling. Figure out what kind of sales force automation tools will help your sales reps create actionable sales plans and then work with IT to make it happen.

■ Enable your channel partners with the right technology as well -- If you have a great IT system in place which helps you win sales, make your system available to your partners as well. Sharing your tools rather than hoarding them makes sense because it enhances your visibility in the marketplace. You may also want to develop alliances with your partners to go after major new opportunities which come along. This will be easier to do if you're all using the same tools rather than having an uneven partnership. Find ways to extend your IT infrastructure to your partners.

■ Gear up to use analytics in smart ways -- Leading sales organizations know the tremendous potential for big-data analysis, micro-market analysis and trend analysis to drive sales growth. Be prepared to take full advantage of all the new tools, technologies and talent which is coming along. Build your own analytical capabilities so you can hunt for the insights which could lead to pockets of growth. Recruit people into your sales teams who are skilled in

using the new generation of analytical tools and make them a resource the entire sales team can use.

Key Thoughts

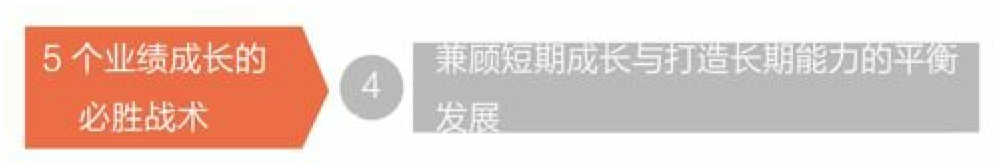
"Top sales organizations use technology to improve their own operations. Improvement can be something simple, like giving reps tablet computers to boost their productivity, or more complex, such as using sophisticated IT tools to give phone reps the right pitches and offers for each lead they call."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

战术 4 兼顾短期成长与打造长期能力的平衡发展

英

工具和科技很伟大，但你要有个明星团队，才能让它们发挥作用。人才是销售成长的核心。用心对待员工的企业，更有机会做到持续不坠的业绩成长。



● 攻略 11 管好团队绩效

每个销售团队都有表现好的人，也有生产力较差的成员。领先的销售组织会去了解这些差异的肇因并设法解决。要做类似之事，有 3 个关键：



■ 把菜鸟教成高手——教导是优秀销售组织的核心。渴望成长的公司看辅导的角度，必须从有也不错，变成把它当作核心要件，发展出有系统的辅导方案。许多公司发现，最有效的方法就是每周一对一的辅导课，再配上每天打电话 15 分钟了解情况。让教练实际去打销售电话并提供回馈也很有用。

■ 坚持要做定期报告——让销售团队定期报告他们的成绩，便能替整个销售组织设好节奏。如果业务员必须每周报告，而不是一个月一次，做出好成绩的动力更大。这也是克服障碍，快速且有效找出问题，以免恶化成重大事件的机会。养成习惯让每个人采用领先与落后指标，周周提出报告。

■ 聪明地使用非金钱的奖励 —— 除了钱以外，还有更多东西可以激励销售人员。人们会受各种不同方式的激励。对销售代表来说，受到同行的认可或者公开表扬，要比销售奖金更能激励业务员，并非罕见的事。查清楚什么可以激发销售团队竞争之火，设法让他们得到比他们想要的更多。

大师观点

“表彰奖励可以很花钱和费心——像是加入总裁俱乐部和前往昂贵的度假胜地一游，或是提升公务车等级。或者也可以很简单：赢得大客户时接到执行长一通来电，或在实地考察时与高阶主管单独会晤。绩效管理是销售管理的要件。不过，虽然许多企业业汲汲营营于短期表现，但杰出的销售机构看的是长期表现。”

—— 汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

● 攻略 12 打造销售体质

大师观点

“形成一个高功能销售组织的成分——最有效的管理行为以

及员工必备的能力和心态 —— 是可以引入、强化和修改的。也因此，你可以打造组织的体质，使成功销售成为第二天性。这有什么意义呢？能够达成目标的变革方案和改造努力不及 1/3。造成 70% 大量失败的原因是由于组织无法迅速且彻底地采取必要的新行为，而不是因为提案不够好。先具备了体质 —— 也就是适当的人加上适当的能力、动机及态度 —— 便能让组织有能力比对手更快调整、执行和更新。这不仅是长期维持卓越的重要组成部分，而是先决条件。”

——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

想要打造销售体质提高销售团队的业绩：



■ 打造长期文化——卓越的销售组织把改善长期绩效当作主要目标，而不只要达成短期目标。为了达成这个目的，他们把整合能力融入每日、每周和每月的例行工作，不让组织偏离重心。要前进，你必须不断改进销售方式。学习新技术，并不断加强，直到牢不可破。

■ 让中阶主管成为明星——如果你真的渴望改变销售组织，最重要的资源将是一线主管，这些主管与销售人员每天互动，提供辅导并以身作则作为变革的表率。在提升销售团队能力时，让主管担任要职。只要你在前面协助主管带领，其他一切就能顺其自然水到渠成。

■ 打造你的高效团队——成功的销售领袖不只是改善现有团队的能力，一路上他们还设法引进良才。你也要做类似的事。要尽一切可能试着招揽优秀人才，但仍提供每个人把销售做得更好的培训。当员工经过自然汰换，试着换上更有生产力的人。提供想与公司一起成长的人良好的职涯发展。设立导师制，并扩大方案给整个销售团队。设法大力栽培高绩效的员工，并处理每年表现最差的 10%。打造一种企业文化，让人们知道你在尽力打造一支最优质的团队，欢迎各路英雄好汉加入。

大师观点

“持续改进已成为多数业务单位的第二天性，现在销售也应该要有同样的心态了。”

—— 汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

Strategy 4 Balance near-term growth with building long-term capabilities 中

Tools and technology are great but you need a star team to make them zing. Talent is at the heart of sales growth. Companies that focus on their people are far more likely to deliver sustained sales growth.



● Tactic 11 Manage team performance

Every sales team has high performers and less productive members. Leading sales organizations get to know the causes of those variations and address them. To do something comparable, the three keys are:



■ Coach rookies into rainmakers -- Coaching lies at the heart of every leading sales organization. Companies which aspire to grow must see coaching move from being viewed as nice-to-have to a core component. Develop a structured coaching program. Many companies have found weekly one-on-one coaching sessions supplemented by daily 15-minute check-in

calls works best. Having coaches go on actual sales calls and giving feedback is also useful.

■ Insist on regular reporting -- Having the sales team report on their results regularly sets the tempo for the entire sales organization. If sales reps have to report every week rather than once a month, there is a greater incentive to perform. This is also an opportunity to address obstacles and pick up on problems quickly and efficiently before they become major issues. Get used to having everyone reporting using both leading and lagging indicators week-in and week-out.

■ Use non-financial incentives intelligently – There‘s always more to motivating salespeople than just money alone. People are motivated in all kinds of different ways. It‘s not at all unusual for sales reps to be more motivated by peer approval and by public recognition than by sales bonuses. Figure out what stokes the competitive fires of your sales team and make it possible for them to get more of what they want.

Key Thoughts

"Recognition awards can be costly and elaborate—induction into the President's Club and a trip to an expensive resort, or an upgrade of the company car. Or they can be quite simple: a call from the CEO for winning a big account or a one-on-one meeting with a top manager during a field visit. Performance management is a critical component of sales management. But while many companies focus relentlessly on short-term performance, leading sales organizations take a long-term view."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

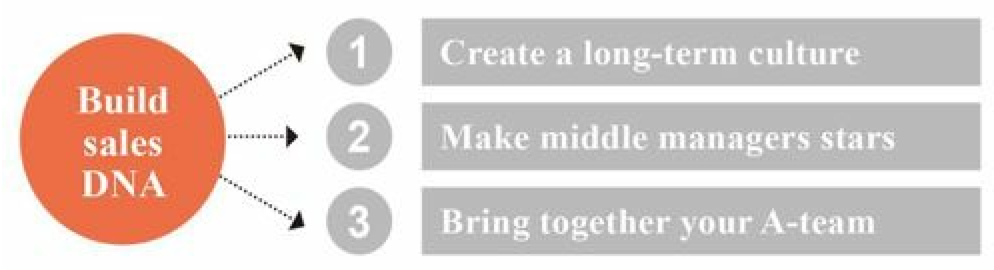
● Tactic 12 Build sales DNA

Key Thoughts

"The ingredients that make a high-functioning sales organization—the most effective management behaviors and the required employee capabilities and mindsets—can be introduced, enhanced, and modified. As a result, you can create the organizational DNA that makes successful selling second nature. Why does this matter? Less than a third of change programs and transformation efforts reach their performance targets. A staggering 70 percent of these failures are due to the organization's inability to adopt required new behavior quickly and completely, not because the initiatives were substandard. Having the DNA in place—the right people with the right capabilities, motivation, and attitude—gives the organization the ability to align, execute, and renew faster than the competition. This is not just an important part of sustaining excellence; it's a precondition."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark.

To lift your sales team's performance by building sales DNA:



■ Create a long-term culture -- Great sales organizations make longterm performance improvements their main aim, not just hitting short-term targets. They do this by integrating capacity-building into daily, weekly and monthly routines so the organization's focus never slips. To move forward, you have to be continuously improving how you sell. Learn new techniques and then reinforce them until they stick.

■ Make middle managers stars -- If you genuinely aspire to transform your sales organization, your most important resources will be your line managers. Managers interact with sales reps daily, provide coaching and act as role models for the change you're seeking. Give your managers a starring role in the upgrade of your sales team. Help your managers lead from the front and everything else will then fall more naturally into place.

■ Bring together your A-team -- Successful sales leaders don't just improve the capabilities of their existing team. They also work to draft in even better people as they go along. You need to do something similar. By all means try and recruit high caliber people but provide everyone with training to get better at selling. As people leave through natural attrition, try and replace them with strong producers. Provide a great career path for those who want to move up with your organization. Create mentor programs and stretch programs for your entire sales team. Find ways you can overinvest in high

performers and manage out the bottom 10 percent every year. Create a culture that you're building the highest quality team you possibly can and performers are welcome.

Key Thoughts

"Continuous improvement has become second nature in most operational functions. It's time to bring the same mindset to sales."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

战术 5 坦然接受推行高难度的变革来征服市场 英

业绩成长一定是由上而下，而非由下而上。伟大的销售领袖提出愿景，继而不断鼓舞同仁采取行动。他们展示强势的领导承诺。



● 攻略 13 由上往下推动成长

经得起考验的销售领袖会站在前面带领大家。他们知道销售成长从上开始，并且要做 4 件事才能促成：



■ 挑战现状 —— 不断寻找把事情做得更好的方法。也许你可以预见并且试着抢先知道客户的痛点，或者你可以坚持不懈地追求更好的销售经验。不管要做些什么，一定要尝试新事物，推动销售团队前进。主动质疑你做生意的方式，并鼓励其他人也这么做。

■ 激励销售团队 —— 震撼销售团队最快和最可靠的办法就是和团队

沟通一两个他们应该追求的目标 —— 然后每次与销售团队互动时都坚持同样的诉求。如果你一次又一次强力放送同一个讯息，员工会开始相信你玩真的，并且开始改变他们的行为。

■ 以身作则成为变革的表率 —— 当你往新方向前进，言行一致非常重要。成为你想要每个人改变做法的耀眼表率。你就是要以身作则——别无他途。

■ 要求做出成果，以及更多成果——大户上门时，没有什么比卷起袖子亲自参与更好。进入战壕并交出领先对手的成果，就是说明你的意图的最生动代言。这种结合勇气、干劲和披挂上阵经验的表现，一定能让团队叫好。要求做出成果，竭尽所能帮助团队完成任务。

> 大师观点
>
> “最资深的销售领袖替组织其他人设下基调，也因为如此，他们的角色对销售经理和员工的行为和态度形成最大的影响。伟大的销售领袖知道，公司员工会从他们身上找出什么才重要的线索。”
>
> ——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德••亚克

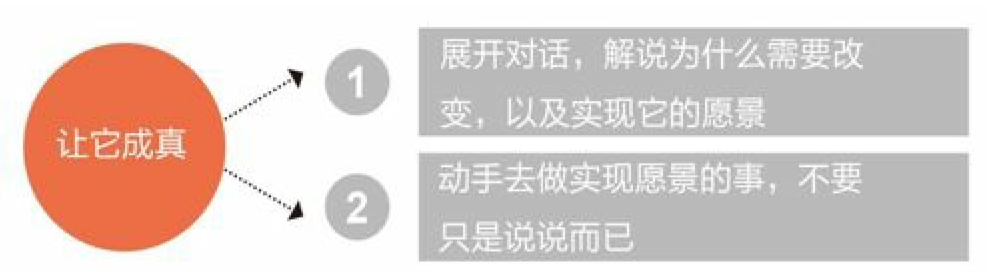
● 攻略 14 让它成真

> 大师观点
>
> “人们经常谈论‘销售的艺术’，但我们访谈过的所有销售高阶主管，在他们的制胜公式中着重更多的科学而非艺术。这些

领导人对自己的团队充满热情，但他们也追求以数据、知识和证明行之有效的策略为基础的改变。此外，他们力求打赢每天的战役，以致经常在变革方案中避免长期才能奏效的胜利。他们努力解决绩效不佳要责怪谁的老问题 —— 是卖出的产品和服务不好，还是销售方法错了？他们以数据和分析，诊断上市方式、销售流程、渠道、技术、人才和领导。他们不怕去问赢家做了什么是自己没做的。”

—— 汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

在加快组织的业绩成长时，世界一流销售高手会做 2 件你也应该做的事：



■ 展开对话，解说为什么需要改变，以及实现它的愿景——所有重大改变之旅是从对话开始，让每个人都去思考几个基本问题。你必须让员工去想如何征服市场，以及需要什么样的系统。你必须对目前的做法进行压力测试，并找出如何前进。如果你确实有心想要提升等级，就把最优秀的人才纳入改革方案，并提供资源让他们去实现愿景。对于必需的改变，要坦然接受。

■ 动手去做实现愿景的事，不要只是说说而已——此时好戏才真的上场。你必须说服员工，为了更好的方式，值得放弃旧习惯。你必须做好准备，让业务员暂时不用去推销，让他们学习你希望他们未来使用的

新工具。成功不会从天上掉下来，所以一定要坚持到底。你也许可以从小规模开始，等待一些初期成果蓄积能量，但最要紧的是要让正确的事发生。把想法转化为做法吧。

大师观点

“我们相信，每个产业的公司只要能认真检视自己的销售方式，都可以大有斩获。此时我们希望大家分享我们的信念。但光有信念不成事。所有与我们分享经验的销售高阶主管的故事都表明，承认需要改变只是一个开始。让变革成真才有意义——但它不好做。祝大家销售成功。”

——汤马斯•鲍加特纳、霍玛耶•哈塔米、琼•范德•亚克

Strategy 5 Get buy-in to implement difficult changes to beat the market

Sales growth is always top-down rather than bottom-up. Great sales leaders set a vision and then work consistently to inspire action. They display strong leadership commitment.



● Tactic 13 Drive growth from the top

Proven sales leaders lead from the front. They know that sales growth starts at the top and do four things to deliver it:



■ Challenge the status quo -- Keep looking for ways you can do things better. Perhaps you can anticipate and attempt to preempt customer pain points or you might relentlessly pursue a better sales experience. Whatever it takes, make sure you're trying new things to move your sales team forward.

Actively question the way you do business and encourage everyone else to do the same.

■ Galvanize your sales team -- The quickest and surest way to send shock waves through your sales team is to communicate one or two objectives that your team should pursue -- and then stay on message every time you interact with your sales team. If you keep talking about the same compelling message time and again, people will start to believe you're serious and will start changing how they act.

■ Be a role model for change -- It's vital that you walk the walk when it comes to moving in a new direction. Be a glowing role model for what you want everyone to do differently. You simply have to lead by example -- there's no other way.

■ Demand results, results and more results -- When a big deal is in the offing, there's nothing better than if you roll up your sleeves and get personally involved. Getting into the trenches and delivering results ahead of your competition will speak more eloquently about your intentions than anything you could ever say. Blend courage, drive and hands-on experience and your team will love it. Demand results and then work like crazy to help your team deliver them.

Key Thoughts

"The most senior sales leaders set the tone for everyone else in the organization; therefore, their role has the greatest impact in influencing the behaviors and attitudes of sales managers and

employees alike. Great sales leaders know that everyone in their organization takes a cue from them as to what really matters."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

● Tactic 14 Make it happen

Key Thoughts

"It's common to talk about "the art of selling," but all the sales executives we interviewed put more science than art into their winning formulas. These leaders all have passion for their teams, but they also pursued change that was founded on data, knowledge, and proven strategies. Furthermore, they had the tenacity to win the day-to-day battles that so often prevent long-term victories in change programs. They grappled with the age-old question of who is to blame for underperformance—the product or service being sold or the method of selling? They used data and analysis to diagnose their go-to-market approaches, sales processes, channels, technology, talent, and leadership. They were not afraid to ask what the winners did that their teams did not."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark

The world's top sales performers do two things you should do when it's time to accelerate your organization's sales growth:



■ Start a dialogue about why change is needed and your vision for achieving it -- All substantial change journeys start with a conversation where everyone is invited to think through a few fundamental questions. You have to get people thinking about how you can beat the market and what systems will be required. You have to pressure-test what you currently do and figure out how to move forward. If you're serious about upping your game, assign your best people to the change program and provide the resources they will need to make it happen. Generate buy-in for what needs to happen.

■ Do the things which will implement your vision rather than just talking about it -- This is where the real heavy lifting occurs. You have to convince people it's worth abandoning old habits for a better way. You have to be prepared to take reps away from selling so they can learn the new tools you want them to use in the future. Success never happens by accident so stay the course. You might be able to start small and build momentum on the back of some early wins but above all else make the right things happen. Move from thinking to doing.

Key Thoughts

"We believe that companies in every industry can win big by taking a hard look at how they sell. And we hope that, at this point, you share our conviction. But conviction alone is not enough. The

stories of all the sales executives who shared their experiences with us show that recognizing the need for change is just the beginning. Making change happen is what makes the difference—and it is hard work. Here's to your sales success."

-- Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami and Jon Vander Ark